Lund 1975

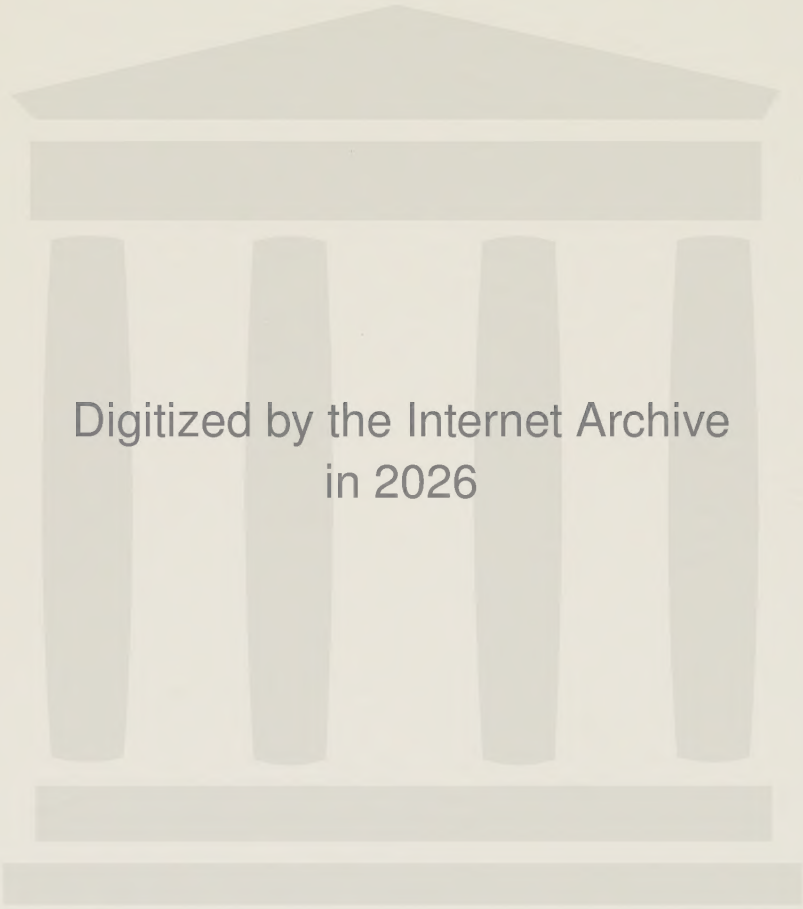
EFL-FR 7505

Makt och Beroende i Samarbetsrelationer

En studie av mindre och medelstora underleverantörsföretag

Bengt O Färnström

Christer Kedström


Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41552412_0047

MAKT OCH BEROENDE I SAMARBETSRELATIONER

en studie av mindre/medelstora underleverantörsföretag

av

Bengt O Färnström
Civilekonom, Blekinge nation

Christer Kedström
Filosofie kandidat, Smålands nation

AKADEMISK AVHANDLING

som för avläggande av ekonomie doktorsexamen vid Samhällsvetenskapliga fakulteten vid Lunds Universitet kommer att offentligen försvaras i Universitetsbyggnaden, lärosal 216 tisdagen den 27 maj kl 10. Kapitlen 1, 2, 4, 7, 9 och 10 är gemensamma och försvaras av båda författarna. Bengt O Färnström försvarar dessutom kapitlen 5 och 6 samt appendizes I, II och avsnitten A och C i appendix III och Christer Kedström försvarar kapitlen 3 och 8 samt avsnitten B, D och E i appendix III.

Bengt O Färnström

Christer Kedström

Lund 1975

I keep six honest servingmen
(They taught me all I know)
Their names are
What and Why and
When and How and
Where and Who

R Kipling i
"The Elephant Child"

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

MAKT OCH BEROENDE I SAMARBETSRELATIONER

en studie av mindre/medelstora underleverantörsföretag

Bengt O Färnström Christer Kedström

© 1975 Bengt O Färnström, Christer Kedström

Mångfaldigandet av innehållet i denna bok, helt eller delvis, är enligt lag om upphovsmannarätt av den 30 december 1960 förbjudet utan medgivande av författarna. Förbudet gäller varje form av mångfaldigande, genom tryckning, duplicering, stencilering, bandinspelning etc.

GRAFO TRYCK, MALMÖ

To our six servingmen

FÖRORD

Denna avhandling utgör avrapportering av en längre forskningsprocess.Hela inriktningen av rapporten präglas av vårt personliga intresse för de mindre och medelstora företagen. Arbetet har omfattat såväl teoretiska som empiriska studier av och kring de mindre företagens situation. I denna rapport visas hur mindre underleverantörsföretag kan beskriva och förstå sina samarbetsrelationer med beställarföretag.

Ett forskningsarbete kräver flera personers insatser. Vi har varit två som sporrat och stimulerat varandra att söka vidare när det tagit emot. Den allmänna arbetsmiljön som man vistas i har naturligtvis en stor inverkan samtidigt som det är svårt att precisera dess betydelse. Vid företagsekonomiska institutionen i Lund förekommer intensiva och givande metoddiskussioner sedan några år. Flera impulser från dessa diskussioner har prövats under arbetets gång. Vi vill här tacka våra kolleger för många givande diskussioner av skilda problem.

I vår handledare, Curt Kihlstedt, har vi haft det stöd som en forskare behöver. När vi upplevt svårigheter har han på olika sätt uppmuntrat oss att gå vidare längs nya vägar. Under slutfasen har vi haft stor hjälp av vår handledarkommitte; Björn Bjerke, Bengt Johannisson och Per-Hugo Svensson , som ofta under tidspress offrat helgfriden för att hjälpa oss vidare. TACK skall Ni ha.

Vi har haft glädjen att se och höra många kollegers engegemang i vårt arbete. Vi finner det svårt att särskilt namnge några ur en större grupp. Under projektets olika faser har dock flera kolleger bidragit tydligare än andra. Lars O Andersson, Lars H Bruzelius, Göran Donelius, Örjan Hallgren, Helge Helmersson, Olof Henell, Magnus Hult, Hans Hyrenius, Gösta Kedner, Clas-Magnus Lagnevik, Allan T Malm, Jerker Nilsson och Göran Widebäck. TACK för konstruktiva råd och litteraturförslag som ofta hjälpt oss vidare.

Vi har också haft förmånen att vid korrespondens och diskussioner få synpunkter av Jonathan Boswell.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

		sid
1	BAKGRUND OCH PROBLEM	1
1.1	Problembeskrivning	1
1.2	Projektets bakgrund - en historik	4
1.3	Intresseinriktning	5
1.4	Syfte och avgränsningar	9
1.4.1	Allmänt	9
1.4.2	Syfte	11
2	UPPLÄGGNING OCH PRESENTATION	13
2.1	Forskningsprocessen	14
2.1.1	Forskningsprocessen ur kronologiskt perspektiv	14
2.1.2	Forskningsprocessens kritiska händelser	16
2.1.3	Forskningsprocessen som en inlärningsprocess	18
2.2	Avhandlingens uppläggning	19
3	TEORETISKA OCH METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER	23
3.1	Forsknings- och vetenskapssyn	23
3.1.1	Kulturell bakgrund	24
3.1.2	Verkligheten, en social konstruktion	25
3.1.3	Forskningsprocessen, en växelverkan	29
3.1.4	Kunskapsutveckling genom explorativa studier	30
3.2	Teoretiska utgångspunkter inför fältarbetet	31
3.2.1	Mindre och medelstora företags situation	32
3.2.2	Underleverantörssamarbete	36
3.2.3	Beroenden och relationer	45
3.2.4	Planering	50
3.2.5	Organisationsteori	55
3.3	Metodologiska utgångspunkter	60
3.4	Sammanfattning	64
4	FÄLTARBETETS UPPLÄGGNING OCH GENOMFÖRANDE	65
4.1	Förstudier	65
4.2	Huvudstudien	65
4.2.1	Studerade företag	66
4.2.2	Datainsamling	68
4.3	Presentation av fallstudierna	72
5	UTVECKLING AV EN TEORI OM UNDERLEVERANTÖRSBEROENDEN, SITUATION	73
5.1	Underleverantörssamarbete	74
5.1.1	Begreppsdefinition	76
5.1.2	Utveckling av en modell för klassificering av underleverantörssamarbete	78

5.2 Begreppsdefinition 82
5.2.1 Makt 85
5.2.1.1 Övermakt och frivilligt accepterad makt 86
5.2.2 Beroende 89
5.2.3 Makt och beroende 90
5.3 Underleverantörssituationen 91
5.3.1 Beskrivningsmodell över systemet U-företag-B-företagskollektiv 95
5.3.2 Beskrivningsmodell över systemet U-företag-B-företag 98
5.3.2.1 Härledning av makt till maktbaser 101
5.3.2.2 Maktens styrka i dimensionen 106
5.3.2.3 Maktstyrka i relationen 109
5.3.2.4 Kontrollerbara och icke-kontrollerbara maktbaser 111
5.3.2.5 Upplevd makt kontra verklig makt 112
5.4 Avslutning och sammanfattning

6 UTVECKLING AV EN TEORI OM UNDERLEVERANTÖRSBEROENDEN, PROCESSER 121
6.1 Förhandlingsprocessen 121
6.2 Utvecklingsprocessen i U- och B-företagsrelationen 127
6.2.1 Initieringsfas 129
6.2.2 Avkänningsfas 130
6.2.3 Mognadsfas 130
6.2.4 Psykiskt avstånd 131

7 UTVECKLING AV EN TEORI OM UNDERLEVERANTÖRSBEROENDEN, FÖRÄNDRINGSÅTGÄRDER 137
7.1 Typ av beroendesituation 138
7.1.1 Balanserad beroendesituation 138
7.1.2 Obalanserad beroendesituation 140
7.2 Förändringsåtgärder 142
7.2.1 Förändringsåtgärder för minskat beroende 143
7.2.2 Förändringsåtgärder för ökad makt 144
7.2.2.1 Hur öka makt i den enskilda relationen 146
7.2.2.2 Hur öka makt i relationen genom den totala situationen 149
7.3 Transformation av olika maktbaser 150
7.4 Sammanfattning 151

8 STUDERADE UNDERLEVERANTÖRSSITUATIONER 153
8.1 Några aspekter på interna förhållanden - en jämförelse mellan studerade företag 153
8.1.1 Företagsstart och underleverantörsskap 153
8.1.2 Organisationsmål och ledarstil 155

8.1.3 Underleveranser - övrig verksamhet 157
8.1.4 Planeringsaktiviteter 158
8.1.5 Teknologi 159
8.1.6 Utveckling 160
8.2 Teorin applicerad på AB Industriplast 160
8.2.1 Beskrivning av AB Industriplast och dess olika B-företag 161
8.2.2 Beskrivning av samarbetet mellan AB Industriplast och Nya B. 162
8.3 Teorin applicerad på AB Mekano 167
8.3.1 Beskrivning av AB Mekano och dess olika B-företag 168
8.3.2 Beskrivning av samarbetet mellan AB Mekano och AB Skogsmaskiner 169
8.4 Sammanfattning 175

9 SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER 179
9.1 Vad 180
9.1.1 Underleveranser 180
9.1.2 Teori om underleverantörsberoenden 181
9.2 Hur 188
9.3 För vem 190
9.4 Slutsatser 191

10 UTVÄRDERING OCH AVSLUTNING 197
10.1 Resultatet och existerande teori 198
10.2 Våra utgångspunkter - en återblick 206
10.3 Resultatets värde 208
10.4 Fortsatt forskning 211
ENGELSKT SUMMARY 213
APPENDIX I Bilaga till avsnitt 4.2 A 1
A1 Mindre/medelstora företag A 1
A2 Familjeföretag A 7
A3 Samhällsroll A 8

APPENDIX II Bilaga till avsnitt 4.2.1 A 13
A1 Svensk plastindustri A 13
A2 Svensk järn- och metallvaruindustri A 16
APPENDIX III Bilaga till avsnitt 4.2.1 A 19
A AB Industriplast A 20
B AB Detaljistplast A 45
C AB Konsumentplast A 63
D AB Bruket A 85
E AB Mekano A 109
REFERENSER A 131

1 BAKGRUND OCH PROBLEM

1.1 PROBLEMBESKRIVNING

1.2 PROJEKTETS BAKGRUND - EN HISTORIK

1.3 INTRESSEINRIKTNING

1.4 SYFTE OCH AVGRÄNSNINGAR

I denna avhandling redovisas ett forskningsprojekt om *underleverantörers beroende av och makt över beställarföretag*. Eftersom mindre företag ofta är underleverantörer kan *underleverantörsberoende* ses som ett problemområde med speciell relevans för mindre och medelstora företag. Vi utvecklar en teori som är avsedd att vara ett beskrivningshjälpmedel för dessa företag.

1.1 PROBLEMBESKRIVNING

Vi valde forskningsobjekt redan i början av våra doktorandstudier. *Vi önskade studera M/M företags situation*. Samtidigt sökte vi efter *problem* som var *aktuella för ett stort antal företag*. Vi syftade till att *utveckla en kunskap som kunde utnyttjas av beslutsfattarna* i företagen.

Fokuseringen på ett avgränsat problem har successivt vuxit fram mot bakgrund av våra erfarenheter från litteratur- och fältstudier. I flera intervjuer med företagare berördes uppdelningen

egna produkter kontra *legotillverkning*.

En majoritet av de tillfrågade uttryckte värderingen att *egna produkter är fint* att ha medan *legotillverkning är mindre fint*, något man helst inte talar om och ännu mindre eftersträvar. Samtidigt kunde vi ofta se att samma företag själva hade produktion av främmande produkter. Dessa produkter förklarades då vara ett mellanting i skalan egna - främmande/legoprodukter därför att etc etc. Vi fann med andra ord en motsättning mellan uttalanden och verkligt beteende.

Vi fann flera motstridiga uppfattningar och ett antal etablerade "sanningar", t ex Legotillverkare....

- *drabbas hårdast av konjunktursvackor*, ty kunderna behåller arbetet i egna verkstäder för att klara sin egen sysselsättning och lönsamhet

- *är en mycket svag part* gentemot kunden vid förhandlingar

- *får mycket dåligt betalt* för sin produktion vilket medför dålig lönsamhet

- *får mycket ryckig produktion* pga dålig information om kundernas behov vilket resulterar i *planeringsproblem*.

Vi fann att "sanningarna" saknade generalitet och mera var uttryck för attityder. Det *saknades en begreppsapparat som* kunde uttrycka skillnader och likheter mellan bl a egna och främmande/legoprodukter. Indelningen i två grupper var alltför onyanserad. I själva verket *fanns belägg för att vissa företag med dominerande andel legotillverkning var både lönsamma och blott normalt konjunkturkänsliga*. Vi fann att problemområdet var både aktuellt och att många företag berördes av problemställningen.

Vi skall i fortsättningen beteckna *underleverantörsföretag*[1] med *U-företag* och deras kunder, *beställarföretag* med *B-företag*.
Vidare saknades begrepp för att uttrycka relationerna mellan U-företag och B-företag sett ur U-företags synvinkel. Det finns flera studier av B-företagens situation och beslutsproblem: *Köpa eller tillverka själv*. Analyser av U-företagets situation saknades däremot.

Vi fann M/M företag som medvetet utnyttjade legotillverkning för att uppnå *växelverkanseffekter*. Genom att skaffa en grundbeläggning på en tänkt maskin vågade man investera. Den lediga kapaciteten i den nya maskinen används till egna produkter. Förhållandet mellan egna och främmande produkter blev alltså positivt och den totala lönsamheten ökade genom att man fick större kapacitet. Framför allt fick denna process effekter då legotillverkningen krävde större maskiner än de befintliga. Risken att investera i så stora maskiner för bara egna pro-

---

1) Den äldre etiketten *legotillverkare* börjar ersättas med *underleverantör*.

dukter bedömdes som alltför stor. Med legotillverkning som grundbeläggning reducerades risken till en acceptabel nivå.

Den onyanserade bilden av legotillverkaren som en undanskuffad och illa behandlad figur höll alltså inte vid en närmare granskning. Det framgick att *problemen kring underleverantörsrollen inte var lösta*, men att många talade om dem. Branschföreningar, underleverantörer och kunder ansåg dem viktiga och angelägna.

Intresset för underleverantörsproblem har kommit att öka. *Sveriges Mekanförbund* har sedan decennier intresserat sig för frågorna. Detta intresse har tagit sig flera uttryck som skrifter, publikationer, debatter och konferenser, kontaktverksamhet typ underleverantörsbörsen m m. Alldeles nyligen har en handbok för underleverantörer publicerats[1]. *Staten* har satsat på *AC-Mekan*, ett företag som hjälper M/M företag att hitta kunder för legotillverkning. *IUC*, Industriellt UtvecklingsCentrum i Skellefteå, är ett annat statligt engagemang i hög grad riktad mot underleverantörsföretag. Flera statliga utredningar har berört U-företagens situation[2]. *Underleverantörsmässor* speciellt utformade för att sammanföra underleverantörsföretag med potentiella kundföretag har genomförts och flera planeras.

Det vi efter inledande studier av M/M U-företag såg som problem var frånvaron av en utvecklad begreppsapparat som kan beskriva

- olika former av underleveranssituationer
- relationen mellan U-företag och B-företag
- kunskap om hur underleverantören kan agera för att undvika negativa effekter av att vara underleverantör och utveckla positiva effekter
- planeringsmöjligheterna i U-situationen.

---

1) *Sveriges Mekanförbund* (1975)

2) Metallmanufakturutredningen *SOU* 1973:29 o 30. Svensk Industri, *SOU* 1974:11 o 12. *SIND 2* 1974.

1.2 PROJEKTETS BAKGRUND - EN HISTORIK

Vårt intresse för mindre och medelstora företag (M/M företag) daterar sig till 1969 då vi parallellt studerade den då aktuella planeringslitteraturen[1] och den svenska detaljhandelns strukturförändring i form av kedjebildningar och nedläggningar/fusioner. Vi fann planeringslitteraturen storföretagsorienterad. Den behandlade mest problem som expansion och samordning av stora organisationer. Metodutvecklingen var helt inriktad på stora organisationers situation. Vi saknade metoder utvecklade för M/M företag och deras problem.

Hösten 1970 pågick ett doktorandseminarium som fick stor betydelse för vårt intresse för M/M industriföretag. Under ledning av Bengt Sandkull studerades ett 10-tal mindre industriföretag av lika många doktorander. I seminariediskussioner analyserades de olika företagens situation och möjligheter samtidigt som deltagarna sökte relevant litteratur om M/M företag. Det visade sig då att kunskap om M/M företag nästan helt saknades, såväl i svenskt som utländskt tryck. Nu i efterhand kan vi konstatera att liknande slutsatser dragits av andra, ty forskning och utredningsarbete kring M/M företag påbörjades samtidigt på flera håll.

Under åren 1971 till 1973 handledde vi ett antal studenter inriktade på problem och möjligheter i mindre företag. Genom att delta i deras arbete samt genomföra egna fält- och litteraturstudier fördjupades vår kunskap om de mindre företagens situation. Efter direkt eller indirekt deltagande i dessa företagsstudier utkristalliserades vårt intresse till *beroendeförhållanden och planeringsmöjligheter i mindre företag*.

Sedan 1969 har ett stort antal rapporter publicerats i Umeå. *Dick Ramström* och hans medarbetare har genom detta pionjärarbete[2] påverkat oss i vårt arbete med mindre företag genom att de var bland de

---

1) Bland de författare som påverkade oss kan nämnas: *R L Ackoff* (1970), *H I Ansoff* (1965, 1969), *R N Anthony* (1965), *A D Chandler* (1962), *C W Churchman* (1968), *R M Cyert – J G March* (1963), *J Emery* (1969), *E Rhenman* (1964, 1966, 1969), *B Scott* (1965) och *G A Steiner* (1969).

2) Publicerat i dels vetenskapliga avhandlingar och uppsatser vid Umeå Universitet, dels i *D Ramström* (red) (1971 b)

första[1] i Sverige som ägnade sig åt dessa problem sedan början av 1950-talet[2].

En idé som förespeglade oss våren 1973 *var att göra en studie av ett stort företags samtliga underleverantörer* samt speciellt välja ut en handfull av dessa för fallstudier. Denna idé gick ej att genomföra då de tillfrågade storföretagen betraktade kund- och leverantörsregister som affärshemligheter. En kontakt med en underleverantör via beställarföretagets register ansågs kunna störa affärsrelationen.

Mot bakgrund av denna reaktion omformulerade vi våra utgångspunkter något. Istället för att söka en grupp underleverantörer *med en gemensam kund*, sökte vi via företagsregister och momsregister få grepp om hela företagspopulationen inom en region. Av forskningsekonomiska skäl valde vi Malmöhus län. Det visade sig att dessa register inte kunde ligga till grund för studien. Företagsregistret var inte tillgängligt av sekretesskäl och momsregistret var inte sorterat på ett sådant sätt att branschurval och urval efter företagsstorlek kunde göras.

Våra urvalsproblem ventilerades på seminarier. Idéen att välja de tänkta fallföretagen i den regionala populationen förkastades. Det slutliga urvalet är inte genomfört med statistisk slumpmässighet. De urvalskriterier som vi önskade utnyttja, se även kapitel 4, krävde information som inte finns tillgänglig utanför företagen. De i studien ingående företagen har valts ut antingen i samråd med branschföreningar eller genom att de tidigare var kända av oss. Vår strävan vid urvalet har varit att få de studerade företagen att representera flera viktiga dimensioner.

1.3 INTRESSEINRIKTNING

Forskning är en inlärningsprocess som syftar till att skapa ökad förståelse av verkligheten. Forskningsresultat uttrycks som förenklingar och generaliseringar i form av begrepp som sammanförs till ett språk,

---

1) Tidiga forskningsinsatser gjordes även av *B Nilsson* (1968) och *S-E Johansson & B Sillén* (1968, 1969)

2) *A Iveroth* (1943) och *E Dahmén* (1950, 1953) har genomfört studier av branschstrukturer som i mycket berör de M/M företagens situation.

en teori. Den sociala verklighet som studeras inom samhällsvetenskaperna är i sig mångfasetterad och komplex. För att kunna beskriva/förstå denna verklighet *tvingas* människan uttrycka/uppleva omvärlden i förenklade strukturer, *modeller*. I varje situation tvingas man bortse från information som för ett bestämt syfte *är mindre intressant* för att istället ägna sig åt att registrera och tolka tillgänglig information som *är intressant* för detta syfte.

Valet av forskningsproblem och forskningssyfte är en focuserings- och sållningsprocess som i hög grad styr insamling och tolkning av information. Vi har tidigare visat hur vårt intresse för problemområdet *de M/M underleverantörsföretagens situation* vuxit fram. Inom detta område finns flera intressanta problem värda att studera.

Avgränsningar sker såväl utåt som inåt under fokuseringsprocessen. *Avgränsning utåt* rör *valet av studieområde*, se ovan. *Avgränsning inåt* rör dels *valet av aspekter* som skall studeras inom det avgränsade området, dels *precisering av* vilken *typ av kunskap* man önskar uppnå (för vem, uttryckt hur, vilken preciseringsgrad etc). Vi har ovan diskuterat vårt intresse för studier av underleverantörsberoende och U-företagets möjligheter att agera i sin situation. Detta leder oss successivt till att identifiera de aspekter som studien omfattar.

Habermas[1] står som förgrundsfigur för en vetenskapsteori som visar hur olika vetenskaper arbetat med olika "kunskapsintressen". Han skiljer mellan följande tre typer:

tekniskt kunskapsintresse
hermeneutiskt eller tolkande kunskapsintresse och
emancipatoriskt eller frigörande kunskapsintresse.

Naturvetenskaperna har ett *tekniskt kunskapsintresse*, dvs de syftar alltid till att finna regelbundenheter i naturen för att kunna kontrollera denna.

Humanvetenskaperna har däremot ett *hermeneutiskt* eller tolkande kunskapsintresse, dvs de syftar inte till att finna regelbundenheter utan till att genom tolkning förstå människor och deras kulturprodukter.

---

1) *J Habermas* är medlem av Frankfurterskolan.

> Den kritiska socialvetenskapen och psykoanalysen slutligen har ett *emancipatoriskt* eller frigörande *kunskapsintresse*, dvs de syftar till att genom kritikism leda till en frigörelse av sådant i människans beteende som kan förefalla naturnödvändigt, men som endast är det vid ett ytligt betraktande. Den kritiska teorin hävdar att varje psykologisk och sociologisk vetenskap bör underordna det tekniska kunskapsintresset under de andra två och överordna det emancipatoriska över det tekniska och hermeneutiska.[1]

Vi upplever att en analogi med sociala system inte utan vidare kan göras från dessa individcentrerade begrepp. Det torde vara omöjligt att i ett öppet socialt system *hinna uppnå* en frigörande kunskap. Det skulle innebära att alla individer i organisationen skulle komma till insikt om de fördomar och normer som hindrar dem från att agera fritt som människa och organisationsmedlem. Andra skäl till att vi inte tror det möjligt är att *individerna* i en organisation *byts ut* och eller *skaffar sig nya fördomar/normer dagligen*. Dessutom är vi inte säkra på att frigörandet av alla organisationsmedlemmarna på en gång (om det vore möjligt) skulle resultera i att *organisationen* kunde klassificeras som frigjord. Organisationen består ju även av flera individer som finns externt, typ revisor, styrelseledamot, ägarrepresentanter, sjukskrivna anställda etc. Dessutom har flera organisationsmedlemmar intensiv kontakt med utomstående individer t ex bankmän, företagskollegor, kommunrepresentanter, kunder etc som bär samma fördomar/normer. Däremot upplever vi att man kan ha ett tekniskt och/eller ett tolkande intresse vid studier av sociala system. Det tekniska intresset går ut på att finna regelbundenheter, typ nationalekonomins teorier om företagets agerande i olika konkurrenssituationer. Ett tolkande intresse anser vi föreligger då syftet är att utveckla språk/modeller/teorier som möjliggör *beskrivning* av situationer. Genom att utveckla ett beskrivningsspråk som går att kommunicera mellan forskaren och de praktiskt verksamma och som ger praktikern insikter om sin situation som vederbörande tidigare i brist på uttrycksmöjligheter/språk inte kunnat uppleva/artikulera, menar vi att en form av tolkande kunskap har uppnåtts.

Om språket/teorin dessutom fungerar i kommunikationen mellan forskaren/språkutvecklaren och utomstående personer så att dessa får förståelse för den studerade verkligheten har man uppnått tolkande kunskap i två dimensioner. Såväl de personer/grupper av personer som agerar i den studerade verkligheten som iakttagare utanför denna verklighet har fått ett

---

1) *B Larsson m fl* (1973/s 17)

hjälpmedel för att beskriva och förstå denna verklighet.

Detta förutsätter att språket/teorin inte anvisar lösningar som *skall* vidtagas i situationer av "icke-önskvärt" tillstånd, ej heller anger vad som skall anses vara "icke-önskvärt" tillstånd. Den bedömningen kan endast beslutsfattaren göra.

Vi avser i denna studie utveckla en kunskap som kan klassificeras *tolkande kunskap* enligt ovan.

Valda *metoder för informationsinsamling*, som bestäms av problem och syfte, påverkar *vilken information* som erhålles. De *slutsatser* som dras och den typ av kunskap om verkligheten som uppnås *är i sin tur beroende av såväl tillgänglig information som valda metoder för informationsbearbetning*.

En rad beslut styr/påverkar alltså slutresultatet. De viktigaste besluten är:

Val av problemområde
Val av forskningssyften
Val av kunskapsdimension
Val av metoder för informationsinsamling och bearbetning

Inom samhällsvetenskaperna finns inga lagbundna "sanningar" av den typ som naturlagarna utgör för naturvetenskaperna. Sociala system kan utvecklas på många olika sätt. Samma sluttillsånd kan nås från olika startpunkter och med varierande förändringsåtgärder[1], *ekvifinalitet*. *Buckley*[2] påvisar att samma utgångsförutsättningar kan leda till olika sluttillstånd, *multifinalitet*.

Härav följer att det inte finns någon enda, "objektiv" sanning, som gäller för sociala system. Man kan inte göra *en* beskrivning och göra anspråk på att den är den enda riktiga. En bedömning av beskrivningens kvalitet kan göras dels utifrån en beskrivning av forskningsprocessen där läsaren har möjlighet att successivt bedöma de beslut

---

1) En princip som utvecklats av *von Bertalanffy* (1940)
2) *W Buckley* (1967)

som fattats under processens gång och som påverkar slutresultatet, dels genom att pröva beskrivningens användbarhet för aktörerna i det reella systemet.

1.4 SYFTE OCH AVGRÄNSNINGAR

1.4.1 Allmänt

Genom studierna vid Umeå universitet under Dick Ramströms ledning samt kartläggningar gjorda av branschorganisationer som SAF, Sveriges Mekanförbund, Sveriges Verkstadsförening liksom Företagarföreningarnas arbeten och statliga utredningar har man börjat få en *övergripande kunskap* om de M/M företagens situation. Det som *saknas* idag är en mera individuellt inriktad *kunskap om enskilda företags situation och beteende*.

Vi upplever att den företagsekonomiska forskningen totalt sett varit inriktad på i huvudsak de stora företagens situation. Kunskaps- och teoriutvecklingen har av flera skäl kommit att koncentrera sig till storföretagssituationen. Tidigare var det endast dessa företag som finansierade forskningen. Den färdiga forskaren/företagsekonomen kunde efter forskningsinsatsen välja mellan akademisk karriär och storföretagskarriär. De personer som återfinns i storföretagen har en liknande bakgrund som forskaren såväl socialt som utbildningsmässigt vilket förenklade kommunikationen mellan parterna. Flera av de forskningsproblem som valts av företagsekonomer har formulerats på ett sätt att de endast är relevant för stora företag, t ex linjär programmering för att lösa lagerproblem, administrativa hel- och halvautomatiska styrsystem, kontoplaner, komplicerade kalkylmetoder, organisationsadministrativa hjälpmedel typ befattningsbeskrivningar, organisationsplan, beslutstablåer och andra byråkratiserande instrument. Uppräkningen kan göras längre. Beträffande den sistnämnda punkten är det vår uppfattning att flera av de administrativa hjälpmedlen vore ett fördärv att införa i riktigt små företag. Det skulle kräva resurser i form av ledningens tid och högre utbildning på en del av personalen utan att ge påtagligt positivt utbyte.

I ett mindre företag kan inte någon i företagsledningen skylla på "att det inte är hans bord" om något problem kräver en snabb lösning. Den sociala interaktionen mellan ledningspersonerna är normalt tillräckligt intensiv för att informationsspridning och beslutsdelegering skall fungera effektivt utan formella hjälpmedel. Genom byråkratisering försvåras

det fria informationsflödet och därmed försämras organisationens effektivitet. Ofta utför en person flera funktionella uppgifter. De flesta administrativa hjälpmedel utgår implicit från att det finns en hel avdelning eller en fulltidsanställd på varje funktionsuppgift. Det behövs inga administrativa styrhjälpmedel för att samma person skall koordinera sina försäljnings- och produktionsplaner/insatser. Samordningen sker automatiskt i en mental process när vederbörande t ex utlovar en bestämd leveranstid till en kund.

Den forskning om M/M företag som bedrivits är jämfört med storföretagsorienterad forskning av litet omfång. Den har grovt sett studerat M/M företagen som kollektiv *utifrån* och *ovanifrån*. Med ett sådant perspektiv blir resultaten helt annorlunda än om man väljer det enskilda företaget som sin utgångspunkt. Medan ett flertal empiriska och teoretiska rapporter publicerats om storföretag såväl ur företagets som samhällets synvinkel saknar vi på småföretagssidan rapporter med *inifrån-perspektivet*. Med vår grundläggande föreställning att det är skillnad mellan små och stora företags sätt att leva och utvecklas, känns bristen på "inifrånkunskap" om M/M företag besvärande. Vi vill med denna studie uppnå förståelse för de enskilda företagets roll och sätt att fungera ur företagets egen synvinkel.

En *förståelse* kan vara av olika slag. Om en företagsledare "upplever" en ny lagstiftning som avsedd att försvåra hans näringsutövning, är det viktigt att man som forskare inser detta, när man vill förstå personens handlande. I det avseende är det mindre intressant att utgå från en "objektiv" beskrivning av lagstiftningens innehåll (som istället *kan* vara - att hjälpa dugliga företag).

För att erhålla denna insikt om en persons "uppfattningar" - korrekta eller felaktiga - krävs en ingående kunskap om personens sätt att fungera och resonera. Vid en kort intervju på några timmar spelar bl a intervjuarens ordval och respondentens tid, intresse och förståelse av frågorna stor roll och de svar man får med sig från en dylik intervju kan vara felaktiga pga misstolkning. Genom upprepade intervjuer och deltagande i olika arbetssituationer tillsammans med respondenten torde olika felkällor av detta slag elimineras. Även intervjuarens eventuella "bias", positiv eller negativ bör genom denna långvariga relation minska.

1.4.2 Syfte

Någon avgränsning är nödvändig om en fördjupad kunskap skall kunna komma till stånd. Vårt val av problemområde har styrts av den upplevda kunskapsbristen relaterat till nyttan av ökad kunskap. Vi upplever behovet av inifrånkunskap om underleverantörsfrågor som påtagligt. Mot bakgrund av den omfattning, i vilket M/M företag fungerar som underleverantör samt den brist på systematiserad kunskap om hur man skall hantera dessa beroenden av olika slag, har en studie inriktad på underleverantörsberoenden känts som väsentlig.

I det avgränsade problemområdet studerar vi mindre och medelstora företag med fokusering på deras kommersiella miljörelationer och roll som underleverantör och beställarföretag. Såväl omfattande empirisk materialinsamling som studier av dokumenterad tidigare forskning av generell och speciell relevans för studieområdet genomförs.

I vår problembeskrivning, avsnitt 1.1, konstaterades bristen på en begreppsapparat för beskrivning av olika former av underleverantörssituationer. Vi påvisade också bristen på teorier om M/M företag och deras underleverantörsroll.

Ett speciellt syfte med denna studie är därför

> *att bidraga till teoriutvecklingen kring M/M företag genom att utveckla ett språk*[1] *avsett att användas av beslutsfattare i M/M U-företag för att beskriva och förstå företagets roll och möjligheter som underleverantör.*

Ett allmänt syfte med denna studie är

> *att öka kunskapen om de mindre och medelstora företagens situation.*

---

1) Vi avser att använda begreppet språk som synonym till begreppet teori i fortsättningen. Ett språk består av dels ett antal begrepp, en begreppsapparat dels en "grammatik" som talar om hur man skall använda begreppen.

2 UPPLÄGGNING OCH PRESENTATION

2.1 FORSKNINGSPROCESSEN

2.2 AVHANDLINGENS UPPLÄGGNING

Varje avhandling återspeglar i någon mån den forskningsprocess som ligger bakom. Skillnaden mellan själva forskningsarbetet och arbetet med att presentera resultatet är stor. I *forskningsarbetet* tycks många gånger irrationella, slumpvisa händelser få stor betydelse. Det är inom samhällsvetenskaperna svårt eller omöjligt att systematiskt utforska bit för bit av ett problemområde som man ofta kan göra inom naturvetenskaperna. I sociala system inträffar situationer som inte kan förutses. Inom en person, forskaren, dyker idéer upp som medför ändrad inriktning av forskningsarbetet. Vilken/vilka impulser som betytt mest för en idé går sällan att urskilja i efterhand. Vi finner det därför svårt att närmare precisera *varför* vår forskning har lett till *just detta resultat*.

Vi har strävat efter att finna information som vi upplevt relevant för vårt syfte. Litteraturstudier, empiriska undersökningar, kollegiala diskussioner och kontakter med organisationer och myndigheter som kan anses känna till underleverantörssituationen har samverkat med vår personliga fantasi.

Vid *resultatpresentation* i form av en avhandling krävs att den pedagogiska utformningen beaktas. Syftet med en avhandling är att föra ut forskningsresultatet så att andra personer kan tillgodogöra sig det. Det är sällan god pedagogik att presentera resultat i samma ordning/oordning som de kommit fram under forskningsprocessen.

Vi skall i detta avsnitt först redovisa viktiga aspekter på vår forskningsprocess för att ge läsaren en inblick i denna. Därefter redovisas avhandlingens fortsatta uppläggning.

2.1 FORSKNINGSPROCESSEN

2.1.1 Forskningsprocessen ur kronologiskt perspektiv

Den allmänna *bakgrunden* till detta forskningsprojekt beskrivs i kapitel 1. Vi har sedan länge intresserat oss för de M/M företagens situation. Det är vår personliga uppfattning att denna företagsgrupp missgynnats av lagstiftningen inom flera områden t ex beskattning, personaltrygghet, informationskrav (SCB). Finansieringsmöjligheter och möjlighet att direkt kontakta myndigheter är exempel på två andra viktiga områden där skillnaden mellan stora och små företag är markant.

Vi tror att det personliga initiativet är en viktig drivkraft i samhället. De M/M företagen är ett utomordentligt gott alternativ för personer som har idéer och vill pröva deras bärkraft. Vi vill därför värna om de M/M företaget och möjligheten för personer att starta nya företag. Vi stödjer principiellt den blandekonomiska samhällstyp som Sverige representerar. Av dessa skäl önskar vi göra en insats för de M/M företagen.

I våra tidigaste försök att avgränsa ett område diskuterades en studie av planeringsmöjligheter, speciellt strategisk planering i M/M företag. Under perioden 1970-1973 kombinerade vi lärargärning med doktorandstudier. Vi hade inte praktiska/ekonomiska möjligheter att på heltid ägna oss åt forskning. Vi genomförde dock ett antal företagsstudier där olika idéer prövades. Samtidigt följde vi doktorandkurser som medförde omfattande litteraturstudier.

Focusering på just *underleverantörsproblem* växte fram parallellt med ett intresse för *företagsledarbeteende*. Vi prövade olika varianter på uppläggning och sökte efter stöd i litteraturen. 1973 ledde vi gemensamt ett uppsatsseminarium där studenterna fick hjälpa till att pröva de bägge idéerna. Ursprungligen avsåg vi studera ett storföretags underleverantörssystem i kombination med fallstudier hos några av dess underleverantörer. De kontaktade storföretagen ville tyvärr inte delta i en sådan studie. Så småningom utkristalliserades en alternativ uppläggning.

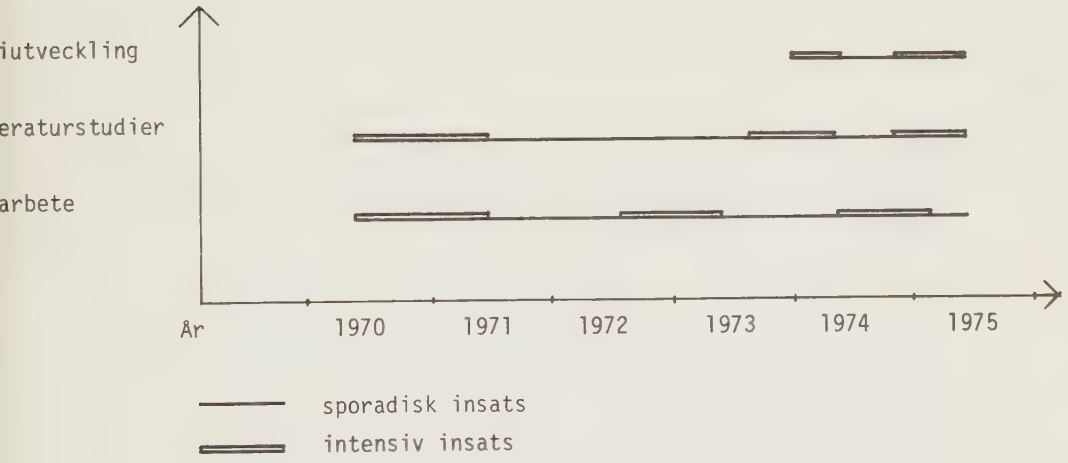
Precisering. Vid ett seminarium i maj 1974 presenterade vi bakgrund och uppläggning av fältarbetet i den studie som legat till grund för detta arbete. I detta skede beslöt vi oss för att genomföra projektet som ett heltidsarbete.

Fältarbetet påbörjades i juni/juli 1974 och avslutades i huvudsak januari/februari 1975 även om kontakten upprätthållits därefter. Parallellt med fältarbetet fortsatte litteraturstudierna, nu med *speciell* inriktning på vårt problem. Någon egentlig utvärdering av fältarbetet gjordes inte under denna period.

Begreppsutveckling påbörjades under fältstudierna men har framför allt ägt rum efter fältarbetets slut.

Rapportering av projektet har pågått under hösten 1974 och vintern 1975. Genom successiva ny- och omskrivningar har dels forskningsprocessen, dels avhandlingens uppläggning tagit form. Under denna tid har arbetsinsatsen varit intensiv.

Hela forskningsprocessen kan indelas i tre arbetsområden: fältarbete, litteraturstudier och teoriutveckling. Figur 2.1 beskriver hur arbetet inom de olika arbetsområdena fördelats över tiden.



FIGUR 2.1 Tre arbetsområden i forskningsprocessen

2.1.2 Forskningsprocessens kritiska händelser

I en forskningsprocess kommer vissa idéer att betyda mer än andra. Kriser inträffar då forskaren blir en illusion fattigare. De har hänt flera gångar att vi ansett oss veta vad som återstått att göra för att senare tvingas ompröva vår uppfattning.

Identifiering av forskningsområde i stort var enkel. Redan vid tiden för vårt deltagande i den nämnda doktorandkursen med Bengt Sandkull som ledare hade vi området klart för oss. Denna kurs *konkretiserade intresset till M/M industriföretag.*

En annan doktorandkurs som starkt påverkat oss var en *metodkurs* som Richard Normann ledde 1969/70. I kursen diskuterades olika forskningsmetoder och vetenskapsfilosofiska skolor. Vår *uppläggning* av fältarbetet som en longitudinell studie där förståelse för aktörernas upplevelser är en viktig del, har i stor utsträckning påverkats av denna kurs.

Fokuseringen till underleverantörssamarbete är svårare att enkelt förklara. Under en längre period arbetade vi var för sig och prövade olika projektidéer utan att finna någon som vi ville satsa på. Vi diskuterade våra respektive projekt med varandra utan att direkt samarbeta. Så småningom upplevde vi bägge ett socialt tryck på att starta ett avhandlingsprojekt. Vi diskuterade våra olika idéer och beslöt oss för att gemensamt arbeta med en studie av underleverantörsberoende. Detta beslut var en kritisk händelse.

Arbetet med uppläggning av projektets empiriska del våren 1974 och *seminariediskussionen i maj 1974* medförde att arbetet tog fart. Seminariet blev ett klartecken för projektet och arbetet intensifierades. Vi har sedan dess arbetat full tid på projektet.

Ett viktigt beslut som påverkat hela uppläggningen av studien berör *vår inställning till forskningsmetoder* och teoriernas relevans för M/M företag. Vi menar att den allmänna teoretiska kunskap som redovisas i kapitel 3 i första hand gäller stora organisationer och deras situation. Denna kunskap är utvecklad för och i stora organisationer. Vi anser därför att man inte a priori skall utgå ifrån att dessa teorier är giltiga för M/M företag. Under hela fältarbetet har vi försökt använda aktörernas språk. I våra interna diskussioner har vi successivt

prövat och utvecklat den begreppsapparat som presenteras i kapitel 5-7. Vår referensram inför fältarbetet var inte en tom mängd men väl en ostrukturerad mängd. Vi anser oss inte opåverkade av den redovisade litteraturen. En alternativ forskningsstrategi hade varit att efter förstudier utveckla hypoteser som i en huvudstudie utsatts för prövning. Då vi anser att kunskapen om M/M företag är outvecklad har vi istället syftat till att utveckla kunskap i en explorativ studie. Fördelen med att inte låsa sig till en bestämd begreppsapparat från början är att man har möjlighet att söka begrepp som på *bästa* sätt beskriver den studerade verkligheten. Med en bestämd teori som utgångspunkt *kanske man kan* beskriva verkligheten men det kan hända att beskrivningen dåligt belyser det speciella i situationen.

Fältarbetet innebar något av en kris. Vi möttes av ett informationsöverflöd som var bedövande. Vår strävan att både förstå företagets totala situation och dess underleverantörsroll medförde att all information som fanns tycktes relevant. Under en tid var vi oerhört frustrerade och tvivlade på möjligheten att kunna genomföra projektet enligt planerna. Så småningom började vi se hur informationen kunde sorteras och vilken information som var relevant (eller snarare irrelevant). Genom att koncentrera oss på företagets externa relationer, framför allt deras roll som underleverantör och beställare, blev datainsamlingen mer selektiv.

Arbetet med *begreppsutvecklingen* har skett etappvis där impulser hämtats omväxlande från litteraturen och från fältarbetet. Efter hand har begreppsapparaten prövats mot gjorda iakttagelser, vilket har visat på ofullkomligheter. Teorin kom till slut att omfatta såväl tillräckligt antal begrepp som begrepp på en generalitetsnivå som gjorde det möjligt att beskriva gjorda observationer.

Under vintern 1975 har vi på *två seminarier* diskuterat delar av forskningsdokumenteringen. Inför det första seminariet ansåg vi att avhandlingens uppläggning kunde följa forskningsprocessen. Seminariediskussionen visade med kraft det olämpliga i detta. Diskussionen medförde att vi omprövade uppläggningen av själva rapporten. Det andra seminariet pekade på svagheter i dels begreppsdefinitioner, dels begreppsanvändning. Även denna diskussion påverkade oss starkt och vi stannade upp i skrivandet och ägnade oss åt intensiva diskussioner av det teoretiska arbetet och forskningsrapportens uppläggning.

2.1.3 Forskningsprocessen som en inlärningsprocess

Vår forskningsprocess har inneburit en kontinuerlig sök- och lärprocess där nya impulser och insikter kullkastat eller förfinat tidigare idéer. Vi har i de föregående avsnitten beskrivit tidsförlopp och kritiska händelser under processen. Vi skall här närmare beskriva vårt arbetssätt.

Efter vårt beslut att samarbeta kring denna studie har vi delat arbetsrum. En del av beslutet var att arbeta heltid med projektet. Detta har medfört att vi sedan maj 1974 haft intensiv och daglig kontakt med varandra. Vi har haft många och långa diskussioner där idéer och upplevelser har analyserats och prövats. Under fältarbetets inledning diskuterade vi projektets konkreta delar, dels själva dels med aktörerna i företagen. Under hösten 1974 började vi diskutera våra upplevelser med forskarkollegor. Viss korrespondens och utbyte av rapporter skedde med andra universitet, men den mesta kontakten ägde rum vid muntliga diskussioner. Under vintern 1974/75 genomförde vi en vidgad litteratursökning efter litteratur som kunde hjälpa oss att förstå och beskriva våra upplevelser. Vi började nu diskutera företagen i teoretiska begrepp med exemplifiering från fältstudierna. Det blev en interaktion mellan impulser från litteraturstudierna och från fältstudierna.

Periodvis har vi upplevt att projektet stått still. Vi har stött på svårigheter som tyckts olösliga. Dessa kriser har i regel följts av intensiva diskussioner med kollegor och mellan oss själva. Ibland har vi låtit bli att lösa svårigheterna omedelbart och istället arbetat vidare med andra delar, t ex tolka intervjuer eller söka ny litteratur.

Den rapport som föreligger nu är till stor del olik den vi förväntade oss vid inledningen av projektet. Då avsåg vi att avhandlingen mera skulle bli en empiriskt inriktad rapport av explorativ karaktär. Vår utgångspunkt var att lite var känt om M/M företags situation.

Denna rapport har istället tyngdpunkten lagd på utveckling av en teori för att beskriva och förstå underleveranssamarbete ur U-företagets synvinkel. Det är vår förhoppning att teorin kan direkt användas av M/M företag för att bättre förstå sin situation. Konsekvensen av denna ändrade tyngdpunkt är att den empiriska delen försvunnit ur huvudtexten. I appendix III presenteras översiktsbeskrivningar av de fem företag som

ingått i fältstudien för att ge läsaren en inblick i de företag som betytt mycket för slutsatser och resultat i denna rapport.

2.2 AVHANDLINGENS UPPLÄGGNING

Medan forskningsprocessen kan presenteras i kronologisk följd kräver avhandlingspresentationen en annan disposition. Vi skall nedan kort återge innehållet kapitel för kapitel.

Kapitel 1-4 utgör en *inledande* del i avhandlingen. Kapitel 5-8 utgör en *resultatdel* och kapitel 9-10 en *avslutande del*.

I kapitel 1, BAKGRUND OCH PROBLEM, redovisas skälen till vårt intresse för mindre företag och hur detta successivt fokuserades till just underleverantörssamarbete. Kapitlet avslutas med en diskussion av syftet med detta arbete. Ett speciellt syfte med denna studie är därför

> *att bidraga till teoriutvecklingen kring M/M företag genom att utveckla ett språk avsett att användas av beslutsfattare i M/M U-företag för att beskriva och förstå företagets roll och möjligheter som underleverantör.*

Ett allmänt syfte är

> *att öka kunskapen om de mindre och medelstora företagens situation.*

I detta kapitel, 2 UPPLÄGGNING OCH PRESENTATION, beskriver vi dels forskningsprocessen dels avhandlingens uppläggning. Forskningsprocessen diskuteras ur kronologisk synvinkel. Vi belyser också några kritiska händelser och avslutar med att diskutera forskningsprocessen som en inlärningsprocess.

Kapitel 3. TEORETISKA OCH METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER, redovisar vår bakgrundskunskap inför fältarbetet. Referensramen omfattar bl a vår vetenskapsteoretiska syn och våra värderingar. Den del av litteraturstudierna som har relevans för den studerade situationen presenteras och kapitlet avslutas med en genomgång av använda metoder i studien.

KAPITEL 4, FÄLTARBETETS UPPLÄGGNING OCH GENOMFÖRANDE, är en redogörelse för uppläggningen av denna studie. De studerade företagen presenteras

i korthet, mer omfattande företagsbeskrivningar finns i appendix III. Förutom denna presentation diskuteras datainsamlingen och vårt agerande i samband med fältarbetet. Vi avslutar med att diskutera resultatet av fältarbetet.

Kapitel 5, 6 och 7 omfattar vårt huvudresultat. I dessa kapitel utvecklas en teori för att beskriva och förändra samarbetsrelationer mellan underleverantörsföretag och beställarföretag.

Kapitel 5, UTVECKLING AV EN TEORI OM UNDERLEVERANTÖRSBEROENDEN, SITUATION, innehåller inledningsvis en modell för klassificering av underleveranser. Dessutom preciseras begreppen makt och beroende. I den senare delen visas hur den ena partens makt hänger samman med den andra partens mål och alternativ till måluppfyllelse.

Kapitel 6, UTVECKLING AV EN TEORI OM UNDERLEVERANTÖRSBEROENDEN, PROCESSER, innehåller en beskrivning av dels förhandlingsprocessen där vi följer underleverantörens möjligheter att lära sig hur beställarföretaget resonerar dels hur underleverantörsrelationer förändras över tiden från initieringsfas via avkänningsfas till mognadsfas. Makt/beroende spelar olika roll i skilda faser och är mer eller mindre kontrollerbart för underleverantörsföretaget.

I kapitel 7, UTVECKLING AV EN TEORI OM UNDERLEVERANTÖRSBEROENDEN, FÖRÄNDRINGSÅTGÄRDER, visas hur en maktobalans mellan parterna kan förändras. Vi framhåller och bevisar att ett beroende inte i sig är negativt liksom att en obalanserad situation kan vara positiv. Vi visar hur makt kan tranformeras från en typ av maktbas till en annan. Lättast att transformera är ekonomiska maktbaser.

Kapitel 8, STUDERADE UNDERLEVERANTÖRSSITUATIONER, avslutar resultatdelen i avhandlingen. Tillsammans med appendix I - III utgör kapitel 5-8 vårt resultat. Vi summerar här upp ett antal olika aspekter på de studerade företagen och avslutar kapitlet med att beskriva två företags situation enligt tidigare utvecklad teori.

Kapitel 9 omfattar SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER. Här sammanfattas kort den teori som utvecklas i kapitel 5-7. Vi avslutar med att diskutera hur arbetet genomförts.

kapitel 10, UTVÄRDERING OCH AVSLUTNING, innehåller en diskussion om vårt resultat i förhållande till existerande teori. Vi anger hur vårt bidrag kan kopplas till organisations-, planerings- och tidigare makt/beroendeteorier. Slutligen pekar vi på möjligheter till fortsatt forskning inom området.

Appendix I - III är bilagor till kapitel 4. I appendix I visar vi hur olika mått på företagsstorlek hänger samman samt redovisar familjeföretagens omfattning och roll i samhället. I appendix II redovisas de studerade branscherna kortfattat. Det är dels svensk plastindustri, dels svensk järn- och metallmanufakturindustrin. Appendix III utgörs av fallbeskrivningar över de fem företag som vi samarbetat med under forskningsarbetet.

3 TEORETISKA OCH METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER

3.1 FORSKNINGS- OCH VETENSKAPSSYN

3.2 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER INFÖR FÄLTARBETET

3.3 METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER INFÖR FÄLTARBETET

3.4 SAMMANFATTNING

I kapitel 2 beskrivs vår forskningsprocess. Som vi där starkt understryker har vi efter inledande litteraturstudier fortsatt *direkt med fältarbetet/datainsamlingen* utan att först sammanställa och göra en syntes av litteraturstudierna.

Vår referensram *inför* fältarbetet var därför "löst" sammansatt och bestod av dels allmän företagsekonomisk teori, dels beskrivningar av relevans för vårt syfte. Detta kapitel presenterar våra utgångspunkter *inför* fältarbetet. *Efter* fältarbetet har vi utvecklat en mera stringent begreppsapparat för beskrivning av det studerade problemområdet. Denna presenteras i kapitel 5-7.

Vår referensram inför fältarbetet presenteras här i tre delar: vår forsknings- och vetenskapssyn, våra teoretiska och våra metodologiska utgångspunkter.

3.1 FORSKNINGS- OCH VETENSKAPSSYN

Varje individ har en uppfattning om sin situation och den verklighet som omger vederbörande. Begreppet *referensram* (RR) avser den *kunskap* (teoretisk och empirisk), de *erfarenheter och* de *värderingar*/attityder som påverkar individens insamling, bearbetning och tolkning av information i varje given situation. Kunskapen och värderingarna påverkas ständigt av de upplevelser som individen har av informationsutbytet med sin omgivning. RR är inte statisk utan förändras ständigt varför en beskrivning av RR måste hänföras till en bestämd tidpunkt.

3.1.1 Kulturell bakgrund

> In science, then, every research effort not only has the purpose of answering a question or solving a problem, but also has the aim of testing, evaluating, and improving the research procedures employed.[1]

Ackoff och *Zetterberg*[2] var de författare som introducerade oss i samhällsvetenskaplig metod. De representerade en forsknings- och vetenskapssyn som var målinriktad, teknikorienterad och i huvudsak kvantitativ.

Under doktorandstudierna kom vi i kontakt med en mer kvalitativt inriktad och upplevelseorienterad vetenskapssyn[3]. Vi upplever att de olika skolorna, positivismen och den kritiska skola kompletterar varandra.

En kärnfråga rör kravet på medvetenhet om forskningens subjektivitet. *Gunnar Myrdal* skriver:[4]

> There is no other device for excluding biases in social sciences than to face the valuations and to introduce them as explicitly staded, specific, and sufficiently concretized value premises.

Det föreligger en kvantitativ sned fördelning mellan små- och storföretagsforskning. Den teoretiska kunskapen inom ämnet företagsekonomi är i huvudsak utvecklad i och för stora företag och organisationer. Den organisationsteori som vuxit fram under de senaste åren har dock en mer generell inriktning än tidigare administrativa, finansierings-, marknadsförings-, styrsystems- och operationsanalytiska teorier. Vi

---

1) *R L Ackoff* (1962/sid 4)

2) *H L Zetterberg* (1962, 1963)

3) Bland representanterna för denna forskningssyn kan nämnas: *A Schutz* (1962), *B L Berger and T Luckman* (1966), *R Normann* (1970), *D Silverman* (1970)

4) *G Myrdal* (1944/sid 1043)

upplever ändock att den tillgängliga teorin inte självklart bör användas i studier av M/M företag.

En teori om M/M företag bör växa fram med utgångspunkt från M/M företagets situation. Man skall inte a priori applicera kända teorier och agera efter det resultat som kommer fram.

> Freedom from bias means having an open mind, not an empty one. At the heart of every bias is a prejudice, that is to say, a prejudgement, a conclusion arrived at prior to the evidence and maintained independently of the evidence.[1]

Det gäller att vara extra observant då man använder den utvecklade teorin på M/M företag. Vi menar här att det inte räcker med att granska de redovisade förutsättningarna för teorin. Implicit ligger en mängd föreställningar i varje teori som upplevs som så självklara att de aldrig görs explicita. Inom skilda kulturer utvecklas teorier om de egna sociala systemen och deras sätt att fungera. Dessa teorier utgår implicit från kulturella normer.

På samma sätt tror vi att teorier utvecklade ur och för stora företag *kan* innehålla implicita antaganden som gör att de inte kan överföras till mindre företag. Utvecklingen av en teori om mindre företag bör gå via studier av mindre företag. Forskaren får pröva sig fram i en sök- och lärprocess där de kända begreppen och utgångspunkterna givetvis också prövas. Skillnaden är att man inte utgår ifrån att de är användbara och enbart anpassar dem. A andra sidan kräver studier av M/M företag att forskaren även förstår den storföretagsorienterade teorin då såväl M/M företag som storföretag är öppna system som interagerar i och med varandra i det öppna samhällssystemet.

3.1.2 Verkligheten, en social konstruktion

> Verkligheten är ingen sann eller objektiv realitet utan ett uttryck för en social process.

Berger och *Luckman*[2] har kommit att framstå som exponenter för det återgivna synsättet. Ofta har detta synsätt kommit i motsatsställning

---

1) *A Kaplan* (1964/sid 375)

2) *P Berger* och *T Luckman* (1966)

till den naturvetenskapliga forskningstradition som positivismen[1] har så många beröringspunkter med.

Om den sociala verkligheten skriver *Berger och Luckman:*

> It is important to keep in mind that the objectivity of the institutional world, however massive it may appear to the individual, is a humanly produced, constructed objectivity.[2]
>
> At the moment, it is important to emphasize that the relationship between man, the producer, and the social world, his product, is and remains a dialectic one.[3]

Objektiviteten i verkligheten är alltså resultatet av ett samspel mellan individen, i sitt kollektiv, och samma verklighet. I tre satser uttrycks detta förhållande:

> Society is a human product. Society is an objective reality. Man is a social product. [3]

Språket är ett media för överföring av individens "verklighet" till andra personer. För att förstå den enskilda individens verklighetsupplevelse måste man utöver hans sätt att agera och reagera också skaffa sig kunskap om bakgrunden till hans agerande. I språket finns en stor del av dessa individens upplevelser och erfarenheter manifesterade.

I vårt studium av M/M företag är de agerande personernas verklighetsupplevelse intressant. Vi har föreställningen att den storföretagsparadigm[4] som etablerat företagsekonomiskt tänkande baseras på, inte självklart är tillämpbar på de M/M företagens verklighet. Vi skall därför söka förstå de föreställningar om företaget och dess verksamhet som småföretagsledaren och hans medarbetare bär på. Vi skall samtidigt vara observanta på skillnader gentemot den etablerade företagsparadigmen.

> ... it (paradigms) is something that the community shares, it is this that makes them a community. [5]

---

1) Se exempelvis *M Bunge* (1967)

2) *P Bergman* och *T Luckman* (1966/sid 60)

3) Ibid sid 61

4) Termen paradigm betyder ett satssystem inkluderande dess stipuleringar. (Se *M Masterman* "The Nature of a Paradigm" i *T Lakatos* och *A Musgrave* (1970) för en diskussion av begreppet paradigm)

5) *K Tribe* (1973)

Teorier är sammansatta av bilder/modeller av verkligheten formade i en "språkdräkt". Acceptans och nyttjande av dem medför implicit en attityd- och värdemässig bindning till dem.[1)]

Det språk som används inom företagsekonomin är alltså baserat på paradigmer utvecklade i storföretagsverkligheten. Detta språk är en förenkling och avbildar bara *en del av* verkligheten. Vår förmåga att uppfatta *hela* verkligheten och alltså även de mindre företagens verklighet styrs[2)] i stor utsträckning av detta företagsekonomiska språk.

Studiet av paradigmer/föreställningar kräver en närhet till människorna såväl psykiskt som fysiskt. Genom att studera individernas sätt att agera kan man få kunskap om individernas upplevelser av omvärlden. De frågor vi initialt kan ställa baseras ju på vår egen (forskarnas) verklighet medan det är objektens/aktörernas verklighet vi studerar.

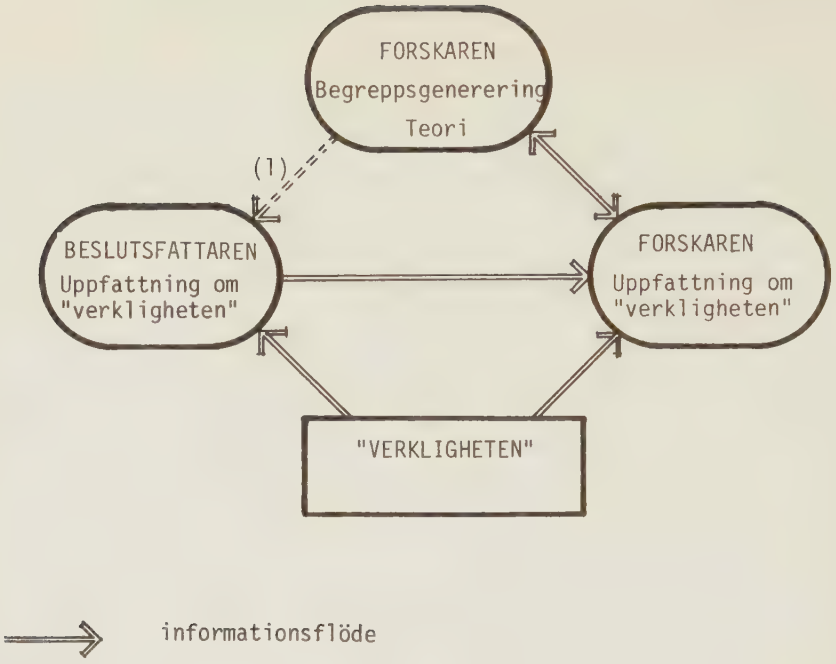
Den verklighetsuppfattning som personerna ger uttryck för är präglad av deras egen erfarenhet och de föreställningar som är legitima i den miljö där de verkar. Som forskare med uppgift att utöver egen förståelse också utveckla mer generell "kunskap" inom ett studerat problemområde är det inte tillräckligt att helt förlita sig på denna "färgade" uppfattning. Vi måste samtidigt tolka verkligheten i egna termer, dvs i ett vetenskapligt språk och med vetenskapliga metoder.

Samspelet mellan forskaren, beslutsfattaren och verkligheten i vår studie visas i figur 3.1.

---

1) Detta redovisas av flera författare t ex *T Kuhn* (1962), *E Morison* (1966), *J Watson* (1968)

2) För en diskussion av den dialektiska processen mellan språk och verklighet se *P Berger* och *T Luckman* (1966/sid 34 ff)



FIGUR 3.1 Beskrivning av forskningssituationen

Vi kan betrakta forskningsprocessen med avseende på interaktionen mellan verklighet (forskningsproblem/ och skilda upplevelser av denna verklighet. Forskaren kan dels skapa sig en uppfattning genom *direkt observation* dels genom att inhämta *beslutsfattarens uppfattning*[1]. I denna situation kan två olika fall urskiljas.

Om forskaren på förhand disponerar över ett språk, en teori, som förmår beskriva situationen, och dessutom har möjlighet att jämföra de bägge verklighetsuppfattningarna kan forskaren skapa sig en hög grad av förståelse för den studerade verkligheten. Genom att lära ut språket/ teorin kan denna förmåga överföras till beslutsfattaren. (1)

---

1) Egentligen ingår såväl forskaren som den intervjuade beslutsfattaren i den verklighet som studeras. Figuren redovisar en abstraktion där de två parterna i en intervju ses som avskilda från den övriga delen av verkligheten.

I det andra fallet saknar forskaren ett språk som är anpassat/utformat för den situation som studeras. Vi kallar det första fallet, då forskaren utgår ifrån ett teoretiskt språk som anpassas till situationen och sedan överförs till beslutsfattaren för *aktionsforskning*. Syftet i denna situation är att aktivt påverka denne så att han utnyttjar och följer de teoretiska/språkliga beskrivningarna av verkligheten. I det andra fallet, när språk/begreppsapparat saknas, syftar forskaren till att utveckla ett språk som senare skall kunna överföras: se (1) i figur 3.1. Den enskilda individen spelar här en huvudroll under informationsinsamling och tolkning av informationen. Forskaren kan dels diskutera individens uppfattning med vederbörande flera gånger för att få riktigt klargjort vilka upplevelser om verkligheten som denne har, dels kommunicera olika individers uppfattningar med andra i det studerade systemet, dels pröva de egna ansatserna till begreppsbildning. Genom att hämta information från flera individer ökar sannolikheten för att forskaren får fram både centrala uppfattningar om det studerade systemet och ett antal avvikande. Båda kunskapsbitarna är lika värdefulla.

3.1.3 Forskningsprocessen, en växelverkan

I föregående avsnitt betraktade vi forskningsprocessen efter dimensionen verklighet-uppfattningar om verkligheten-analys av skilda uppfattningar om verkligheten. Processen kan därvid ses som en växelverkanprocess.

En annan dimension där växelverkan förekommer är forskningsprocessen uttryckt i verklighet-metodnivå-teorinivå-metateoretisk nivå.

Forskningsarbetet innebär en kontinuerlig återföringsprocess/växelverkansprocess mellan de olika "nivåerna" över tiden. Förutsättningarna för framgång och meningsfullhelt i forskningsarbetet är att det föreligger överensstämmelse mellan de olika nivåerna, framför allt mellan forskningsproblem, teori- och metodnivå. Vid bristande överensstämmelse kan resultatet inte verifieras.

Vid utvecklingen av ett begrepp prövas dess användbarhet på flera sätt. Dels skall begreppet kunna passa in i en begreppsapparat, ett språk, dels skall det ha förmåga att beskriva olika företeelser i verkligheten. Begreppen kan förankras på en så hög abstraktionsnivå att flera skilda företeelser ryms inom samma begrepp. Abstraktionsnivån kan bli för hög.

Genom att välja begrepp med lägre abstraktionsgrad kan fler nyanser av verkligheten behandlas och därmed större förståelse skapas. På den lägsta abstraktionsnivån är begreppen mera direkta beskrivningar av den upplevda verkligheten och begreppsapparatens förmåga att gälla generellt är mycket liten. Om varje företeelse i den studerade situationen får ett eget begrepp blir språket ohanterligt. Vi har strävat efter en abstraktionsnivå på begreppen som tillåter viss generalisering, dvs flera likartade företeelser kan tolkas in i samma begrepp, dels ligger så nära verkligheten att beslutsfattarna i M/M företag kan förväntas förstå begreppsapparaten och kunna tillämpa den i konkreta beslutssituationer. Vi menar att de skall kunna finna svar på frågor/lösningar på problem som är till ledning i deras arbete utan att därför direkt ange *vad* som skall göras i olika situationer. Vi fullföljer denna diskussion i samband med resultatsammanfattningen.

3.1.4 Behovet av en ny paradigm

Vi upplever ett behov av förändrade och nya paradigmer om just M/M företag. Flera av de grundläggande stipulationerna i dagens paradigmer är svåra att acceptera. Exempelvis rubriceras ofta åtgärder som riktas mot de mindre företagen som "stöd"[1]. Ofta är vidtagna näringspolitiska åtgärder väl anpassade till de större företagens situation. (Investeringsfonder, exportkrediter, lokaliseringsstöd) och mindre anpassade till de M/M företagen. En förutsättning för nya och ändrade paradigmer om M/M företag är en teoretisk begreppsapparat som utvecklats för dessa företag.

Företagsekonomin präglas liksom övriga samhällsvetenskaper av aktualitetsområden och en snabb metodologisk förändring och utveckling. I dag betonas kanske starkare än något *contingency* dvs förhållandet att företagets situation är unik. Kunskap om företagets situation är nödvändig för att förstå företaget och dess sätt att fungera internt och externt. Forskningen om M/M företagen har i stor utsträckning varit inriktad på behovet av generella och aggregerade problembeskrivningar. Genom explorativa studier kan en mer situationsspecifik, mindre generell och mer problemnära kunskap om mindre och medelstora företag utvecklas.

---

1) Eller med något annat positivt värdeladdat ord typ hjälp, garantier, insats, reform. Därmed visar man samtidigt M/M företagens hjälplöshet och samhällets generositet.

Den företagssyn som samhällets beslutsfattare utnyttjar, baseras på flera faktorer bl a utvecklingen av den företagsekonomiska teorin. Denna förändras successivt genom nya kombinationer.[1] Teorin är ett processelement som förändrar och förändras.[2] *Glaser & Strauss* formulerar det på följande sätt:

> Our strategy of comparativ analysis for generating theory puts a high emphasis on theory as process; that is theory as an ever-developing entity not as a perfect product.[3]

Vi ser vårt arbete som en del i denna process.

Mitroff[4] betonar att vetenskapsmannen måste vara engagerad och partisk för att kunna föra ut sitt budskap. Vi känner för de M/M företagen och tror på dem som teknisk, ekonomisk och social konstruktion för resursomvandling. Detta betyder inte att de i framtiden måste ha samma karaktäristika som i dag.

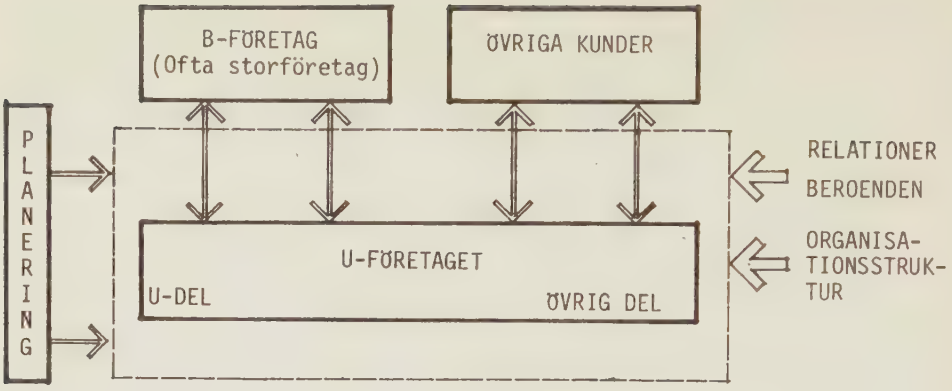
3.2 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER INFÖR FÄLTARBETET

> SCIENCE can be characterized as the practise of producing knowledges, with concepts as the means of production.[5]

Inför fältarbetet var forskningssyftet att studera M/M företag och deras externa miljörelationer, framför allt deras roll som underleverantör- och beställarföretag. Vår uppfattning om befintliga teoriers användbarhet har klart framförts tidigare. Vi tar inte generellt avstånd från eller anser oss opåverkade av de företagsekonomiska teorier som finns idag. Vi har endast valt att inte a priori anse att de är de mest lämpliga beskrivningshjälpmedlen för M/M företag. Om det i efterhand visar sig att vår utgångspunkt är fel anser vi att även denna insikt är värdefull. Mot bakgrund av denna inställning till den företagsekonomiska teorin genomförs ingen syntes, val av begreppsapparat, inför fältarbetet. De teoretiska bidrag som presenteras här beskriver ramen inom vilken vårt fältarbete har ägt rum. I figur 3.2 redovisas den studerade situationen.

---

1) Se exempelvis *Watkins* i *T Lakatos & A Musgrave* (1970/sid 26)
2) *B Glaser & A Strauss* (1967), *B S Philips* (1971)
3) *Glaser & Strauss* (1967/sid 32)
4) *I Mitroff* (1972)
5) *Badiou*, citerad i *K Tribe* (1973)



FIGUR 3.2 Studerad situation

Vi ansåg att kunskap om de *M/M företagens allmänna situation* och villkor var nödvändig för att förstå de enskilda företagen och deras verklighet. Vår fokusering på underleverantörsföretag och deras beroenderelationer fick oss att söka kunskap dels om *underleverantörssamarbete* dels allmänt om *relationer och beroenden*. Då studieobjektet är ett socialt system, en organisation, studerade vi *organisationsteorin*. Under våra tidiga kontakter med M/M företag framkom ofta att planering var ett problem i samband med underleveranser. Vi sökte därför *planeringsteorier* som kunde appliceras på M/M företagen och deras situation. De fem områden som redovisas ovan utgjorde sökområden under litteraturstudierna inför fältarbetet. Vi har i detta avsnitt endast tagit med de delar av vår litteraturstudie som haft någon relevans för vårt fortsatta arbete.[1] Även litteratur om M/M företag som vi varit i kontakt med men som inte direkt påverkat oss i denna studie finns angiven i litteraturförteckningen. Denna utgör alltså en del av vår referensramsbeskrivning.

3.2.1 Mindre och medelstora företags situation

> Although much has been written and declaimed about the problems of small manufacturing business, comparatively little explicit information is available concerning the nature of these problems. For example, any considered view of small manufacturing business and its problems must take into account its wide variety.[2]

1) I vår rapport 1975-01-21 hade vi en mer omfattande redovisning av litteratur med allmän inriktning på M/M företag.

2) *C W Thompson* (1963/sid 3)

Många forskningsprojekt med speciell inriktning på mindre företag har genomförts sedan *Thompson* gjorde detta uttalande. Tyvärr kan den kritik som Thompson uttrycker delvis fortfarande motiveras. Huvuddelen av forskningen inriktad på M/M företag har syftat till att skaffa kunskap *om kollektivet* de M/M företagen. Därför vet vi fortfarande *lite om det enskilda* företagets situation.

Som motvikt till den populära föreställningen om de alltid närvarande storföretagsfördelarna talas det allt oftare om smådriftsfördelar. Bland dessa nämns liten flexibel organisation, goda personkontakter och låg "overhead". *Pennybacker*[1] har utvecklat detta i sex punkter:

1 Produktutveckling av innovationskaraktär
2 Adaptionsförmåga
3 Specialisering
4 Personlig service
5 Tål arbetsintensiv produktion
6 Förmår utveckla lokala marknader intensivt

Samtidigt betonas ofta att det mindre företaget inte kan ha alla erforderliga resurser internt, utan måste komplettera genom att utnyttja samhällsassistans och konsultservice.[2] Komplettering är en naturlig lösning utifrån en öppen systemsyn.

Forsknings- och utredningsverksamhet inriktad på M/M företag har haft ett flertal olika mål. Exempel på områden som behandlas är: Företagens verksamhetsinriktning[3], Företagsstartarens/entreprenörens motiv att starta och hans beteende,[4] Lönsamhet[5], Tillväxtbarriärer och faser i

---

1) *Pennybaker* (1957/sid 33)

2) Se t ex *D Ramström* (1971), *B Johannisson & L Orkan* (1974) *C Lindström* (SIND 2:1974)

3) *E Dahmen* (1950, 1953), *R Edwards & H Townsend* (1958), *Small Firms* (1971) m fl

4) Se t ex *J Boswell* (1972), *O Collins & D G Moore* (1970), *J Curran & J Stanworth* (1971), *E Dahmen* (1950,1953), *C Härenstam* (1942), *S-E Johansson & B Sillén* (1968), *B Kock* (1965), *B Nilsson* (1968), *M Newcomer* (1961), *B Nygren & B Sillén* (1970), *D Mc Clelland* (1961), *E Penrose* (1959), *SIND* 1 (1974), *J Soltow* (1963), *SOU* (1973:29,30, *C W Thompson* (1963)

5) T ex i Sverige: *Andersson & Kjellson* (1974), *M Glader* (1973), *S-E Johansson & B Sillén* (1968,1970), *O Kolhammar* (1973), *SAF* (1971), *SOU* 1972:2, *SOU* 1973:30, *SOU* 1974:13.
Internationellt: *J M Samuels & D J Smyth* (1968), *A Sing & G Withington* (1968), *Small Firms* (1971)

livscykeln,[1] Nyttan för samhället,[2] Företagsetableringens utveckling,[3] Framgång och misslyckande.[4]

Verksamhetsinriktning

Dahmén beskriver nya företags verksamhetsinriktning och marknadsroll efter dimensionerna *kundrelationer* och *startstimuli:*[5]

> Inom de olika verkstadsindustrierna kan man särskilja olika huvudtyper av nya företag, låt vara att de sällan förekommer renodlade.
>
> För det första har man en liten grupp, som tillkom i *direkt anslutning till andra företags expansion i andra branscher.* Hit räknas sålunda företag, som började tillverka för en bestämd industri eller t o m ett enda företag, vanligen på samma ort eller åtminstone i samma region (ex förpackningsföretagen i Lysekil).
> En andra kategori kan man karaktärisera såsom *underleverantörer* till andra företag i samma eller i närbesläktade branscher.
> En tredje kategori företag gingo in på vad man skulle kunna kalla *parallellkonkurrens.* De togo upp tillverkningar, som redan tillverkades inom landet eller importerades från utlandet.

I *Boltonrapporten*[6] klassificeras mindre företag med avseende på verksamhetsinriktning som antingen *satelliter, specialister eller marknadsförare.*

Med *satelliter* avses företag som är mycket beroende av en kund. Dessa företag är ofta underleverantörer.

Den andra gruppen, *specialistföretag,* är små företag som löser uppgifter där stora företag inte finner det lönsamt att arbeta. Även om det förekommer stora företag bland deras kunder, är dessa inte dominerande. Exempel på specialistföretag är företag för reparation och underhåll av fastigheter, små verkstäder och speciella typer av butiker.

---

1) *Andersson & Kjellson* (1974), *J Boswell* (1972), *R Buchele* (1967), *G Carstedt & B Isaksson-Pérez* (1972), *Colby & Jones* (1971), *J Rives* (1973), *L L Steinmetz* (1969), *A L Stinchcombe* (1969)

2) *J Boswell* (1972), *Small Firms* (1971), *SIND* 2:1974

3) *G Carstedt & B Isaksson-Pérez* (1972), *E'Dahmen* (1950, *M Kullstedt & B Nygren* (1974), *B Nygren & B Sillén* (1970)

4) *Case Studies* (1962), *Hoad & Rosko* (1962), *G Kedner* (1972, 1974, 1975) *B Litt* (1974), *J D Photiadis* (odat), *H B Pickle* (1964), *C W Thompson* (1963), *A M Woodruff & T G Alexander* (1956/sid 100), *J C Worthy* (1966)

5) *Dahmén* (1950/sid 222)

6) *Small Firms* (1971)

Marknadsförarna, konkurrerar på samma eller liknande marknader som stora företag. Datasoftwareföretag, modeföretag, restauranger, resebyråer nämns som exempel.

De olika definitionerna av företaget efter dess verksamhetsinriktning visar på skillnaderna i målsättning mellan olika företag. En del avser att marknadsföra egna produkter medan andra fungerar som underleverantörer. Vår studie är inriktad på de sistnämnda men ingenting utesluter att ett företag fungerar *både* som marknadsförare *och* underleverantör, (se appendix 3, företag B och C).

Familjeföretag

När man talar om M/M företag är det ofta underförstått familjeföretag man menar. Såväl *Boltonkommittén*[1] som *Penrose*[2] har utgått från att så är fallet. Detta är i och för sig inte självklart. Flera M/M företag är dotterbolag i större koncerner. Se även appendix I.

McClelland[3] har i samband med en diskussion av företagstillväxten och företagets övergång från familjens födkrok till kommersiell organisation påvisat skillnader som föreligger i dessa båda situationer.

Kanske mest uppmärksamhet i samband med familjeföretag och M/M företag i Sverige är skatte- och successionsproblemen. En studie som mer explicit behandlar familjeföretagens problem är *Johansson & Sillén:* Vad hände med familjeföretagen.[4] Den syftar till att belysa bl a hur strukturutvecklingen och den ekonomiska politiken påverkat familjeföretagen. Den betonar ledning, generationsväxling och finansiering som familjeföretagens viktigaste problem. Vi diskuterar familjeföretagens betydelse i svensk ekonomi mera ingående i appendix I.

---

1) *Small Firms* (1971)
2) *E Penrose* (1959)
3) *D C McClelland* (1961)
4) *S E Johansson & B Sillén* (1973)

3.2.2 Underleverantörssamarbete

I detta avsnitt studerar vi litteratur om såväl U- som B-företag. Vid en närmare granskning visar det sig att vetenskapliga studier av underleverantörer i stort sett saknas medan beställarföretagen studerats vetenskapligt i flera fall. Kunskapen om B-företagens motiv och föreställningar inför och i samarbetsrelationer är väl dokumenterad medan samma kunskap om underleverantörens situation och föreställningar saknas. Branschföreningar som rekryterar underleverantörsföretag diskuterar deras situation och tänkbara handlingsmöjligheter[1] mera ur sunt förnuftssynpunkt.

En underleverantör producerar delar/halvfabrikat/insatsvaror som ingår i ett annat företags slutprodukt.[2] Man kan därför inte särskilja underleverantörens insats i färdigvaran. *Underleverantören producerar en vara som bestäms av beställarföretaget.* Dessutom har underleveransprodukter en indirekt marknadsefterfrågan, eftersom det är efterfrågan på beställarföretagets slutprodukter som avgör erforderlig volym underleveransprodukter. *Underleverantören är alltså beroende av beställaren med avseende på marknadsföringsrelationen.* Det är beställaren som suveränt bearbetar sin marknad för slutprodukterna.

Att vara underleverantör respektive lägga ut arbetsuppgifter till underleverantör är en *samarbetsform*, som på lång sikt *syftar till en specialisering* och *effektivisering*. Naturligtvis har varje enskilt före-

---

1) Förslagen presenteras ofta i form av checklistor där viktiga variabler listats, t ex ange leveranstider, teckna avtal, påpeka felaktigheter i konstruktionshandlingar redan på offertstadiet etc. *Mekanförbundets* publikation "Samarbetet mellan huvudleverantör och underleverantör" (1967) kan ses som ett typiskt exempel på den omtalade B-företagsfixeringen. Innehållet i denna bok speglar i huvudsak B-företagets situation i samarbetsrelationen.

2) Definitioner av begreppet underleverantör utvecklas i kapitel 5.

tag olika skäl att delta. Brist på kapacitet kan t ex kortsiktigt leda till att ett företag anlitar underleverantör liksom överkapacitet på grund av konjunkturnedgång, nyinvestering etc kan få ett företag att bli underleverantör.

Underleverantörssamarbete sett ur beställarens synvinkel

Följande lista visar vanliga beställarmotiv. B-företaget:

- saknar tillräckligt med utrymme, utrustning, tid och/eller kunskaper för den nödvändiga produktionen (1)
- önskar behålla goda leverantörskontakter (1, 2, 3)
- binder mindre rörelsekapital (2)
- erhåller snabbare leveranser, om de egna resurserna är hårt belastade (1)
- erbjuds rätt kvalitet av underleverantörerna (3)
- sparar utvecklingskostnader (3)
- saknar know-how (3)
- tillgodogör sig senaste teknologiska rön hela tiden (3)
- vill övervältra problem med säsongsmässiga och cykliska svängningar (1, 2)
- kan inte fullt utnyttja speciell teknisk utrustning (2)
- önskar inrikta sig på företagets egna specialiteter (3)
- kan inte gå runt patent eller liknande (3)

Dessa motiv kan sorteras in i tre grupper: (se siffror inom parentes ovan)

1. den egna kapaciteten är otillräcklig (konkurrerande samarbete)[1)]
2. mer lönsamt (effektivt) (konkurrerande samarbete)[1)]
3. när produktionsresurser och/eller kunskap saknas (kompletterande samarbete).[1)]

Kapacitetsbrist på kort sikt uppkommer ofta i högkonjunkturer eller vid enstaka storordrar. Lösningen med tillfälligt U-samarbete blir ofta dyrbar då konkurrensen om ledig kapacitet hos underleverantörer driver priserna i höjden.

---

1) Se definition kapitel 5.1

Beslutsproblemet - *tillverka själv eller köpa ute* har studerats av flera forskare[1] och utgör ett typexempel i många kalkylhandböcker. Problemet studeras ofta kvantiativt och med utgångspunkt från befintliga internredovisningssystem. De aspekter som beaktas utanför kalkylerna är framförallt risk och långsiktiga effekter på den egna organisationen. *Håkansson och Wootz*[1] intresserar sig mycket för icke-ekonomiska hänsyn. Man studerar betydelsen av personliga relationer och inköparens upplevelser av beslutssituationen i termer av osäkerhet.

Om vi utgår från en egenprodukttillverkare och antar att trång sektion föreligger i någon produktionsresurs är en kortsiktig lösning att kontakta en underleverantör (konkurrerande samarbete). På lång sikt kan egenprodukttillverkaren investera i ökade produktionsresurser som används för att egentillverka delarna till slutprodukterna. Även om denna investering i kalkylen visar på bättre lönsamhet än utläggning till underleverantör är det inte självklart att man skall tillverka själv. Alternativanvändningen av investeringsmedlen och/eller de nya produktionsresurserna kan vara än lönsammare. *T Paulsson Frenckner* berörde i ett tal 1956 detta:

> Genom att avstå från tillverkningen av en mängd detaljer och lämna ut dem på underleverantörer kan frågan ställas: Kan det utrymme, som vi därigenom får ledigt, utnyttjas bättre till någonting annat?[2]

Ett långsiktigt U-samarbete möjliggör specialisering för både beställare och underleverantör. Om man antar att det finns skillnader i overheadkostnad mellan stora och M/M företag förstår man att bl a korta serier och udda produkter ofta kan göras till lägre kostnad i M/M företag, trots eventuell äldre produktionsutrustning. B-företaget kan på lång sikt anlita underleverantörer även om konkurrerande samarbete föreligger, då det kan ge såväl kostnadsfördelar i en direkt självkostnadskalkyl som medföra intäktsmöjligheter enligt alternativkostnadskalkyl.

Om egenproduktföretag *saknar speciella produktionsresurser eller kunskap* för produktion av viss del i den egna produkten, är man på kort

---

1) T ex *P Baily* (1963), *R N Cardozo & J W Cagley* (1971), *W B England* (1962, 1967), *D Ericsson* (1969), *H Håkansson & B Wootz* (1972, 1973), *L Lee & D W Dobler* (1965), *F E Webster* (1972).

2) *Sveriges Mekanförbund* (1956/sid 8)

sikt tvingad att kontakta underleverantör. På lång sikt kan företaget köpa in produktionsresurserna och/eller utveckla egen kunskap. En annan möjlighet är att genom långsiktigt avtal försäkra sig om underleverantörens unika kompetens. En annorlunda situation föreligger då kunskapen är skyddad genom patent eller på annat sätt. Egenproduktföretaget kan då antingen försöka köpa licensrättigheter eller tvingas att upprätta U-samarbete (kompletterande).

Kopplingen mellan beställare och underleverantörer kan ha olika karaktär. Vissa företag är starkt kopplade till underleverantörer som producerar detaljer och komponenter åt dem, medan andra strävar efter att göra allting själva. Många storföretag arbetar medvetet och måliniktat på att lägga ut tillverkning på underleverantör. Biltillverkare är de mest kända exemplen, men även företag som Alfa-Laval, Husqvarna, Electrolux, Tetra Pak och skeppsvarven har stor andel underleveranser. Samtidigt kan vi i pressen läsa att företag som Iro och Eldon medvetet strävar mot en hög andel egentillverkning. Det kan vara fruktbart att beskriva dessa förhållanden i termerna *"sammansättningsindustri - idéindustri"*.

I *"sammansättningsindustri"* (t ex bilfabriker, skeppsvarv) är planeringstiden lång. De enskilda produktdetaljerna är relativt standardiserade eller tillverkade med standardutrustning.[1] Antalet detaljer liksom hela delsystem är mycket stora och producerat med flera helt skilda teknologier. B-företaget har knappast möjlighet att ensam svara för allt utvecklingsarbete inom skilda områden utan får inrikta sig på de strategiskt viktiga. U-företagen blir genom produkternas karaktär ofta leverantörer till flera företag i samma bransch, vilket möjliggör specialisering och hög produktkvalitet. U-företagets möjlighet att plagiera slutprodukten och skapa egna liknande produkter är ofta liten, då skillnaden i verksamhet är stor, och underleveransen endast utgör en mindre del av den komplexa slutprodukten.

I *"idéindustrin"* är förhållandet delvis annorlunda. Företagets framgång bärs upp av den enskilda unika produktens egenskap. Även detaljer och

---

1) Se t ex *J Morse* (1970), *J W Lorsch & P R Lawrence* (1970)

komponenter har högt teknologiskt innehåll och kunskapsdistansen mellan B-företag och U-företag blir mindre, eftersom underleverantörerna också blir specialister inom området. Då antalet B-företag som kräver just denna specialistkunskap är få (eller ett), kan U-samarbetet bli ett hot mot idéföretaget, ty underleverantören får samma unika kompetens.

Enligt samstämmiga uttalanden i en intervjuundersökning[1] bland ett tiotal större beställarföretag *har kostnaderna för att utveckla nya produkter blivit så höga, att en ökad specialisering* vid framtagandet av de olika delarna i slutprodukten *blir nödvändig av konkurrensskäl.* Beställarna kan därför antas koncentrera sina egna utvecklingsansträngningar till sådana delar av slutprodukten som är ett uttryck för det specifika kunnande som givit företaget dess marknadsposition. B-företagen kommer alltså i ökad utsträckning att försöka köpa färdiga system eller komponenter i stället för att som tidigare köpa olika delar från skilda företag som sedan monterades ihop till en komponent eller ett färdigt system (t ex elektriskt system för bilar). Denna utvecklingstendens är fortfarande vag och det är därför svårt att uttala sig om hur snabbt det kommer att gå. Konsekvensen för M/M U-företag blir stor. Det kommer att tvinga dem att bedriva egen teknologi/kunskaps/produktutveckling inom begränsade områden för att överleva som underleverantörer, vilket försvåras av de ökade utvecklingskostnaderna. En vanlig begränsning i M/M familjeföretag är just tillgången på riskvilligt kapital.

Underleverantörssamarbete sett ur underleverantörens synvinkel

Vilka företag blir underleverantörer? Motiven för att bli underleverantör skiftar och är ofta svåra att kartlägga. Vi skall här dela in dem i grupperna: *Offensiva* och *defensiva företag.*

Järn- och Metallmanufakturutredningen[2] fann dels företag som hade ett mycket kvalificerat tekniskt kunnande, modern maskinpark och god organisation, dels företag som tidigare haft egna produkter men som av konkurrensskäl som svag produktutveckling, import m m blivit tvingade att tillverka som underleverantör för att överhuvudtaget fortleva. Den

1) *SOU* (1973:29/sid 76)
2) *SOU* (1973:29, 30)

förra gruppen kallas för *offensiva* företag. De karakteriseras av att de medvetet gått in för att vara underleverantörer. Vi tror att de flesta "standardvaruleverantörer" och de blivande komponent- och systemsäljarna återfinns i denna grupp. Den senare gruppen företag kallas *defensiva* då de inte medvetet valt att bli underleverantörer. Till denna grupp räknas företag som, i en konjunktursvacka och/eller av andra tvingande skäl (överlevnad t ex), erbjuder marknaden sin överkapacitet.

När vi talar om underleverantörernas skäl för och konsekvenser av att ha underleveransproduktion är vi inne på ett område där den dokumenterade kunskapen är liten. En del av vårt syfte är att förstå just motiven för och konsekvenserna av underleveranssamarbetet. Beroendet till B-företag hänger intimt samman med såväl orsakerna till samarbetet som typen av samarbete enligt klassificering i figur 5.2.

Det kan anföras både för- och nackdelar beträffande U-samarbete. Bland *fördelarna* kan nämnas minskad osäkerhet på grund av långtidsavtal, lägre administrations- och marknadsföringskostnader, minskat rörelsekapitalbehov, viss hjälp med kunskapsöverföring inom produktion och administration. Bland *nackdelarna* nämns ofta dålig lönsamhet, starkt beroende, ryckighet i produktionen, i en del fall stor risk för minskade eller inga orders i lågkonjunktur på grund av beställarens egentillverkning.

Mot bakgrund av den tidigare diskuterade utvecklingen mot ökade krav på underleverantörernas egen "produktutveckling" eller "kunskapsutveckling" inom ett snävt fält av en industribransch kommer de defensiva företagen att möta ökande svårigheter medan de offensiva bör kunna möta kraven framgångsrikt.

Underleverantörssamarbete sett ur samhällets synvinkel

I en diskussion av underleveransernas betydelse ur samhällssynpunkt kan olika perspektiv anläggas beroende på dels hur begreppet underleverans definieras, dels hur begreppet samhälle definieras.

Om bägge begreppen ges en vid betydelse finner man att industrispecialisering genom underleveranser är mycket omfattande och av stor betydelse för sysselsättning[1] och internationell konkurrensförmåga. *Ekström*[2] visar för varvsindustrins del att praktiskt taget alla svenska industribranscher finns representerade på varvens inköpssida.

> Av varsindustrins salutillverkningsvärde, som uppgår till cirka 2,2 miljarder kronor (1968), utgör nära 60 %, eller cirka 1,3 miljarder, inköpta råvaror, halv- och helfabrikat samt tjänster. Denna andel är förhållandevis hög: genomsnittet ligger för hela industrin vid knappt 50 % och för verkstadsindustrin vid 45 %.
>
> En speciell synpunkt sammanhänger med de svenska varvens höga exportkvot: under senare år 75 á 80 %. Underleveranserna till varven blir därigenom till större delen också indirekta exportleveranser.

Som exempel på sysselsättningseffekter anför han:

> Direkt sysselsatta med produktion för de svenska storvarvens räkning beräknas vara 9 000 personer i annan svensk industri. Beräkningar av fartygsproduktionens totala sysselsättningseffekt i den svenska ekonomin utanför varven pekar på en siffra kring 15 000.

Som vi tidigare har visat är andelen underleveranser även vid en mer inskränkt definition av begreppet stor och betydelsefull ur samhällssynpunkt. Låt oss peka på företag som SKF och Bulten-Kantahl för att förtydliga hur viktig insatsvaru/underleverantörsindustrin är såväl för svensk ekonomi som för regional sysselsättning och utveckling.

Ett annorlunda perspektiv på U-samarbete kan fås genom att studera vilka företag och branscher som mera utpräglat utnyttjar denna specialiseringsmöjlighet. Det är allmänt känt att företag inom bilindustrin, varvsindustrin och byggnadsindustrin använder sig av omfattande U-samarbete i produktionen av sina respektiva produkter. Det rör sig ofta om mycket kapitalkrävande produktionsprocesser med flera teknologier inblandade i en komplex slutprodukt. Någon enhet måste ta slutproduktansvar. Detta ansvar delegeras vidare på andra företag med specifik

---

1) Se Appendix II

2) *J Ekström* (1970/sid 82)

kompetens inom skilda teknologier genom t ex U-samarbete. Mot denna bakgrund är det naturligt att beställaren/egenprodukttillverkaren är ett storföretag. *Specialisering genom U-samarbete har en tendens att innebära underleverantör = mindre företag*, framför allt om vi använder begreppet underleverans i vår inskränkta betydelse och bortser från standardvaror typ kullager, spik, bult, elektriska komponenter etc.

Underleverantörsstudier

De studier om underleverantörsproblem som vi funnit har alla arbetat med *enkät*metoden vid *material*insamlingen.

Goldberg[1] har genomfört en delstudie av Volvos samtliga skandinaviska underleverantörer med ett faktureringsvärde över 50 000 kr under 1962. Studien genomfördes som en brevenkät och ingick i en totalstudie av Volvo-Skövdeverken. Genom det valda urvalsförfarandet fick man även med storföretag, vilket framgår av följande:[2]

> Volvos direktkontakt med tillverkare torde vara en följd av dess stora inköp. För att kunna tillfredsställa en kund med stora inköpsanspråk bör tillverkare ha en relativt stor kapacitet. Detta återspeglas av indelningen efter omsättningen. Många respondentföretag har en omsättning som överstiger 10 miljoner (55 %)
>
> 32 företag har en omsättning på över 100 miljoner (av 326 företag svarade 62 %, markant var att sex stora underleverantörer inte svarade (vår anmärkning)).62 % av respondenterna har över 100 anställda. 60 % av respondenterna har levererat till Volvo i mer än 10 år.

Ett antal frågor i enkäten gällde olika beroenden. En fråga om i vilken mån underleverantörerna lät Volvos beställningar eller övriga kunders styra utvecklingstakten besvarades så att Volvoorder ensamt styrde i 2 % av företagen medan enbart övriga order angavs styra i 43 % av företagen. 48 % ansåg att det var både Volvoorder och övriga order. Dessa svar kan tolkas olika. Antingen anser man att en stor kund i ett U-samarbete inte befrämjar utvecklingen av U-företag (2 %

1) *W Goldberg* (1964)
2) Ibid (9:9)

ovan) eller anser man att en stor kund inte är annorlunda än andra kunder (48 % ovan). Nu vet vi för lite om respondenternas övriga kunder för att kunna ta ställning till alternativen. Om övriga kunder är få och stora är Volvo som kund inte unik. Om däremot Volvo är dominant kund ur storlekssynpunkt är skillnaden i svaren ovan 2 % mot 43 % intressant.

En annan fråga rörde leverantörernas syn på kundens storlek. 47 % föredrog flera mindre kunder och 42 % en stor kund. Återigen bör man veta mera om respondenternas situation för att kunna tolka svaren i beroendetermer.

Fredriksson-Lindmarks studie[1] av underleverantörssystemet i Skellefteå A-region baseras också på en brevenkät. Syftet med studien var att kartlägga det interregionala sambandet på grund av U-samarbete mellan företagen. I princip utgick man från en input-outputmodell där basinformationen var respondentens 15 största kunder respektive leverantörer samt vilken typ av service som inköptes. Man berörde i sin analys det regionala beroendet av att vissa företag utvecklades positivt vilket genererade arbete/sysselsättning till övriga regionala företag. Däremot kom man inte in på enskilda företags beroende av varandra på grund av U-samarbetet.

Som tidigare redovisats har även *Järn- och Metallmanufakturutredningen*[2] utgått från brevenkät i sin materialinsamling. Som komplement utfördes intervjuer med ett 10-tal större B-företag.

Sveriges Mekanförbund har sedan flera år intresserat sig för underleveransfrågan. Redan 1957 började man ge ut ett leverantörsregister som beskriver vilka medlemsföretag som har tekniska resurser för olika typer av bearbetningsoperationer. Liknande register har senare publicerats i de övriga nordiska länderna. Som komplement till leve-

---

1) *C Fredriksson & L Lindmark* (1972). I en senare rapport (1973) studerar de M/M företags eget utnyttjande av underleverantörer med hjälp av fallstudier. (1974) behandlas produktionssystem mellan olika företag.

2) *SOU* (1973:29,30)

rantörsregistret, som snabbt blir inaktuellt, publiceras sedan 1965 ett månatligt register över aktuell ledig kapacitet respektive aktuell erforderlig kapacitet, den s k underleverantörsbörsen.

Nyligen har Mekanförbundet publicerat en särskild "Handbok för underleverantörer"[1] - en mycket ambitiöst upplagd handbok riktad till de M/M verkstadsföretag som är underleverantörer.

Primärt avser vi att studera M/M företags U-situation uttryckt i makt och beroendetermer. Att vara "liten" i förhållande till "stor" kund förstärker det upplevda underläget i underleverantörsrelationen.

Det faktum att U-samarbete ofta innebär att flera M/M företag får sysselsättning via storföretagens beställningar berättigar till att kalla *"underleveranssamarbete ur M/M företags synvinkel"* för *ett viktigt forskningsområde med såväl praktiskt som teoretiskt intresse.*

Som vi redan tidigare påvisat saknas i hög grad kunskap om effekterna i de mindre företagen av att de fungerar som underleverantörer.

3.2.3 Beroenden och relationer

Denna studie är inriktad på U-företagets makt och beroendeförhållanden. Ett företags utseende i nuläget har alltid historiska orsaker. Dessa måste beaktas vid studiet av såväl rumsliga som tidsmässiga beroenden[2] för att kunna förstå företagets situation.

Företagets relationer till olika element i miljön kan analyseras i termer av beroende och makt.[3]

> Power is... the ability to satisfy one's wants through the control of preferences and/or opportunities.[4]

---

1) *Sveriges Mekanförbund* (1975)

2) *D Ramström* (1971 a)

3) *R M Emerson* (1962/sid 32 ff)

4) *A Kuhn* (1963/sid 317)

Makt är ett uttryckt för en del av relationen mellan parterna i en relation. Enligt *Richard Emerson*[1] kan man säga att en person eller organisation är beroende av ett element i sin handlingsmiljö,

1 i direkt proportion till organisationens behov av de resurser eller prestationer som detta element kan bidra med och

2 i omvänd proportion till den förmåga andra element har att förse organisationen med samma resurser eller prestationer

Sålunda är ett företag beroende av en finansiär i den utsträckning som företaget behöver kapital om detta inte kan erhållas från annat håll.

Emerson visar att en parts *beroende* kan betraktas som *motsatsen till motpartens makt*. Sålunda är en organisations makt i förhållande till ett element i dess handlingsmiljö beroende av om organisationen har förmåga att tillgodose behovet hos det elementet och i den omfattning som organisationen har monopol på denna förmåga.

Man kan ange en skala där graden av beroende går i en riktning och graden av makt i motsatt riktning. Se figur 3.3.

FIGUR 3.3 Samband mellan beroendet hos en part och makten hos motparten

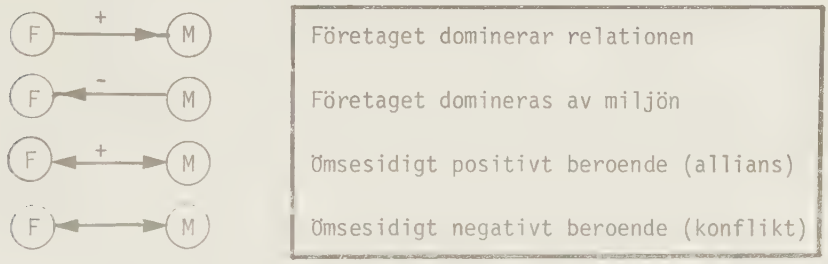
Det kan finnas flera orsaker till att ett företag är *beroende* av andra företag eller personer. T ex kan en råvaruleverantör, som är ensam om att leverera till ett M/M företag, anses ha viss makt. Därav följer att företaget är beroende av sin leverantör. Analogt kan samtliga intressenter studeras och graden av makt/beroende beskrivas.

1) *R M Emerson* (1962/sid 32 ff)

En annan form av beroende är det M/M företagets interna *beroende av vissa nyckelpersoner* som företagsledaren, produktutvecklaren, försäljaren eller av produkten/sortimentet eller organisationsstruktur o dyl.

I praktiken är *ett företag alltid beroende* i en eller flera relationer både med element i miljön och internt. Det är svårt att tänka sig att alla resurser och produkter kan ersättas med likvärdiga på kort sikt. *Beroenden är en följd av blotta existensen* och kan därför inte elimineras. Däremot kan man förändra en icke önskvärd beroendestruktur. Genom planering t ex kan man skapa en viss grad av handlingsfrihet inom centrala delar av företaget.

Erlemark redovisar fyra huvudtyper av relationer mellan företag (F) och miljöelement (M):[1]



Figur 3.4 Huvudtyper av relationer mellan företag och miljöelement

En liknande, men mer utvecklad indelning återfinns hos *Kuhn*.[2] Han påpekar att även i situationer som präglas av samverkan och ömsesidigt positivt beroende, där båda vinner på samverkan, kan olika lösningar finnas, ty de kan vinna olika mycket.

I en underleverantörsrelation mellan U-företag och B-företag föreligger samtidigt flera dimensioner. Klassificeringar enligt figur 3.4 innebär att man nettoredovisar relationens karaktär. Härvid förloras information som kan vara viktig vid förståelse av uppvisade beteenden. Även om ett B-företag dominerar "netto" kan ett U-företag dominera delar av relationen, t ex äga besittningsrätten på verktyg och fixtu-

1) *G Erlemark* (1970)
2) *A Kuhn* (1963/sid 340)

rer, vara bäst utrustad maskinellt o dyl. I vissa frågor kan dessa nyanser i beroendet avgöra vem av parterna som bäst skall kunna få sina mål tillgodosedda. Över tiden ändras olika delar i relationen. Detta understryker att vi rör oss med en social situation. Kombinationsmöjligheterna är oändligt många och ofta omöjliga att förutse.

Hur ett beroendeförhållande kan förändras är avhängigt dels av vem som är beroende dels av förutsägbarheten i relationspartens agerande.[1)]

Om ett företag dominerar relationen och önskar förstärka sin dominans kan detta ske på olika sätt. *Kuhn* redovisar fem tänkbara *sätt att öka den egna makten* i en beroenderelation.[2)]

1 Bygg upp den egna produktens anseende, rasera konkurrenternas
2 Betona ointressanta egenskaper hos alternativ
3 Stärk det egna självförtroendet
4 Skaffa egna alternativ
5 Skaffa information om kundens effektiva preferenser

Thompson[3)] visar på två grundläggande strategier för att skaffa sig makt:

Konkurrensstrategier och
Samarbetsstrategier.

Konkurrensstrategier är att skaffa sig alternativ, skaffa sig prestige och koncentrera makten (sträva efter dominans).

Samarbetsstrategierna är avtal, kooptation[4)] och fusion.

Emerson diskuterar ingående situationer där beroendeförhållandet är "obalanserat" d v s den ena parten dominerar relationen. Lösningen i en obalanserad beroendesituation finns i två alternativa beteenden:[5)]

1 Underkastelse, (detta förändrar inte beroenderelationen)
2 Balanserade åtgärd, (ger en förändrad beroenderelation)

---

1) *J D Thompson* (1971/sid 92)

2) *A Kuhn* (1963/sid 319, 338)

3) *J D Thompson* (1971/sid 43)

4) Kooptation (eng coopting) innebär att organisationen försöker införa nya element i dess policybestämmande struktur. Denna terminology har använts av *Rhenman* (1969)

5) *R M Emerson* (1962/sid 35)

Relationerna mellan ett företag och dess omvärld tränger även in i företagets interna struktur. Detta försöker företaget skydda sig från genom planering, utnyttjandet av buffertar och/eller ransonering.[1] För ett enskilt företag är det viktigt att dessa "skyddsaktiviteter" inte motverkar anpassning till miljöns krav (speciellt inte vid strukturförändring).

Thompson, som är välkänd bland organisationsforskare, har använt sig av *Emerson* som i sin tur utnyttjat *Kuhn*. Många författare utöver de nämnda och citerade talar om beroenden mellan företag utan att precisera närmare. Kanske är orsaken till detta undanglidande:

> ... the preferences and opportunities in many relationships are multidimensional in the extreme, and highly subjective to booth. In such situations it is impossible to predict what decisions one party will make about the transaction, much less to predict the resulting interaction of the persons set of decisions.[2]

Beroendesituationer har i stället behandlats i andra termer i samband med andra och mer konkreta problem som t ex relationen säljare-köpare. *Håkansson och Wootz*[3] har studerat beroende utifrån inköparens situation. De analyserar inköpssituationen i termer av behovssäkerhet, marknadsosäkerhet och transaktionsosäkerhet. Betydelsen av de personliga relationerna mellan köpare och säljare betonas särskilt och begreppet *"psykiskt avstånd"* nyttjas i analysen. De skriver:

> De interaktionsprocesser vi studerar är oftast inte rent "ekonomiska" utan innehåller inslag av "socialt utbyte".[4]

I kapitel 5-7 utvecklas detta teoriavsnitt vidare. Vår kunskap om makt och beroende *inför* fältarbetet speglas av beskrivningen ovan. I samband med vår egen begreppsutveckling är denna teori av central betydelse. Förutom de nämnda författarna ovan tillkommer sociologer som studerat individrelationer i olika grupper.

---

1) *J D Thompson* (1971/sid 32)

2) *A Kuhn* (1963/sid 380)

3) *H Håkansson & B Wootz*, (1972, 1973)

4) Ibid (1973/sid 25)

3.2.4 Planering

Planering är ett begrepp som används flitigt inom ämnet företagsekonomi. Efter vad som planeras, vem som planerar, om det är formell eller informell, total eller partiell, kort eller långsiktsplanering, kallas det för *långsiktsplanering* (LSP), *strategisk planering* (SP), *administrativ planering* (AP), *operativ planering* (OP) etc, etc. Oavsett hur man väljer att definiera, indela och avgränsa begreppet, kan vi slå fast att planering omfattar en mängd aktiviteter som syftar till att *förutse* och *anpassa* organisationen till förändringar av olika slag. I avsaknad av planering löses problem först då de blir akuta. Det torde vara omöjligt att enbart leva enligt den sistnämnda varianten, ty med säkerhet kommer något problem att visa sig olösligt på kort sikt. Därmed riskeras organisationens existens.

Planering indelas vanligen i de tre nivåerna:[1)]

strategisk planering/långsiktsplanering
administrativ planering/taktisk planering/resursplanering
operativ planering

Den *strategiska planeringen* (SP) syftar till anpassning av företagets struktur till en föränderlig miljö.

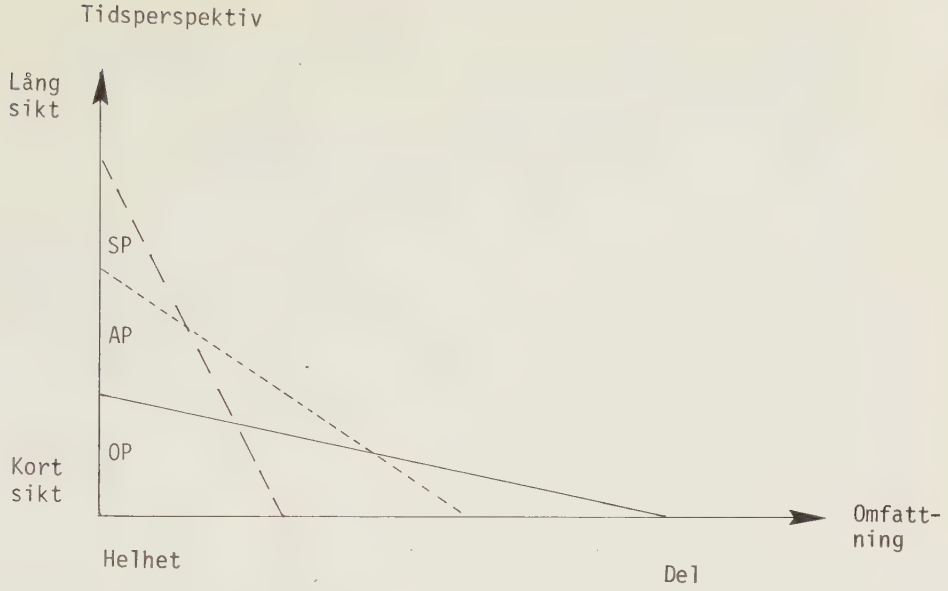
Den *administrativa planeringen* (AP) skall skapa strukturella förutsättningar för genomförandet av överordnade planer och mål genom resursallokering, styrsystem etc.

Operativ planering (OP) syftar till att mer i detalj optimera utnyttjandet av givna resurser.

Sambanden mellan planering på olika nivåer kan beskrivas som i figur 3.5.

---

1) S t ex *O Arwidi* (1974), *R N Anthony* (1965), *A D Chandler* (1962), *A T Malm* (1975), *J Olsson & P H Svensson* (1973), *E Rhenman* (1973), *B Scott* (1965), *G A Steiner* (1969)



Figur 3.5 Modell över sambandet mellan begreppen SP, AP, OP och variablerna tid och omfattning.

Att exakt precisera vilken typ av planering en viss aktivitet tillhör liksom att ge exakta definitioner av SP, AP, OP är mycket svårt i praktiken. Planeringsaktiviteterna i ett företag är uttryck för företagets specifika situation och generella bestämningar är därför mindre meningsfulla.

Planering syftar till att aktivt och passivt anpassa företaget så att den yttre och den inre effektiviteten förbättras. Detta är komplext, mångdimensionellt och svårt.[1)]

---

1) *D W Ewing* (1969/sid 16) ställer upp sju punkter för vad den ideala planeringsprocessen/planen skall resultera i:

1. Den skall leda till bättre position eller anseende för organisationen, 2. Den skall hjälpa organisationen att utvecklas på det sätt som företagsledningen finner lämpligast, 3. Den skall hjälpa varje chef att tänka, besluta och handla mer effektivt för företagets utveckling i den önskade riktningen, 4. Den skall hjälpa organisationen att hålla sig flexibel, 5. Den skall stimulera till en samfälld, integrerad och entusiastisk approach, 6. Den skall ange för företagsledningen hur den skall värdera och kontrollera framstegen mot de planerade målen, 7. Den skall leda till socialt och ekonomiskt användbara resultat.

Andra författare har presenterat liknande listor.

Planeringens funktion i den operativa verksamheten kan ses som *samordnande*, skyddande, medan den i ett strategiskt perspektiv mer handlar om att *förändra* - bryta upp.[1] Det gäller att internt skapa ordning och reda och skydda "produktionsorganisationen" från störningar. Samtidigt krävs att organisationen anpassas till strukturförändringar inom och utom företaget.[2]

Vi skall här inte närmare gå in på den *allmänna* planeringsteorin då den beskrivits ingående i flera rapporter[1]. I stället skall vi se närmare på planering i M/M företag.

Planering i M/M företag

I samband med egna studier av planering 1969-70 med betoning på strategisk planering för M/M företag formulerade vi ett antal satser om planering i det mindre företaget.[3] Dessa satser speglar fortfarande vår grundläggande uppfattning om planering.

- M/M företag har strategiska problem
- Planering i företag av olika storlek kan ha men behöver inte ha olika karaktär. Planering i olika typer av företag har troligen olika karaktär.
- All planering förutsätter kunskap om den nuvarande situationen.
- Planering kan ske utan formella rutiner för planering.

Flera studier av M/M företag har påvisat brister i styrning och kontroll.[4] Amerikanska studier av framgång och misslyckande i mindre företag[5] liksom *Kedners*[6] undersökningar om konkurser visar att både formella och informella planeringssystem till stor del saknas i de icke-framgångsrika företagen. Svenska studier av M/M företag[7] visar

---

1) Se t ex *O Arvidi & A T Malm* (1973), *A T Malm* (1973, 1975)

2) Ibid, *E Ahlerman* (1969)

3) *B O Färnström & C Klasson* (1971)

4) Se t ex *Case Studies* (1962), *SAF* (1971), *SOU* (1973:29,30), *Sveriges Verkstadsförening* (1972).

5) Se avsnitt 3.2.1.

6) *G Kedner* (1972, 1974, 1975)

7) *S-E Johansson & B Sillén* (1968, 1973), *Sveriges Verkstadsförening* (1972)

att utnyttjandet av ett formaliserat planeringssystem för budgetering är relativt ovanligt. Utnyttjandet av budgets som styrinstrument ökar med företagets storlek. Det tycks förekomma i speciellt liten omfattning bland små underleverantörsföretag.[1)]

De speciella planeringskrav som gäller familjeföretagssituationen (succession, arvskifte o dyl) tycks inte heller vara föremål för medveten planering i större utsträckning.[2)] Av publicerade studier att döma är den formaliserade planeringen i M/M företag även inom den normativa litteraturen förbehållen ekonomi- och produktionsplanering.

Johannisson[3)] skriver:

> Paradoxalt nog har småföretaget i jämförelse med det större företaget såväl STÖRRE BEHOV AV PLANERINGSINSATSER som förhållandevis MINDRE PLANERINGSRESURSER. Behovet av planeringsaktiviteteter betingas av att småföretaget saknar förmåga att påverka - styra - omgivningen, vilket understryker dess heterogenitet.
>
> Detta "planeringsdilemma" har man traditionellt velat lösa genom att på olika sätt försöka tillföra det mindre företaget resurser för samma typ av långsiktsplanering som tillämpas i de större företagen.

Ramström[4)] säger:

> På senare tid har uppmärksamheten inriktats på de brister som det mindre företaget har, när det gäller kraven på en långsiktig planering och anpassning till den ofta starkt dominerande omgivningens föränderliga krav. Det är här inte främst fråga om att en gång för alla fastlägga en viss handlingslinje utan om rätt att skapa en handlingsberedskap för de dåliga tider som kan komma.
>
> ... Mycket talar för att här har man en av de största svagheterna hos det mindre företaget - det begränsade perspektivet när det gäller upplevelsen av omgivningens förändringar.

---

1) *Sveriges Verkstadsförening* (1972)

2) *M Hult & B Johannisson* (1974), *S-E Johansson & B Sillén* (1968, 1969)

3) *B Johannisson* (1971 a)

4) *Företagarföreningarnas förbund* (1972/sid 30)

Järn- och metallmanufakturutredningen[1] skriver:

> Andelen mindre och medelstora företag är större än inom övrig verkstadsindustri och dessa företags speciella problem och villkor är således särskilt angelägna att behandla.
> Dessa frågor är dock ej specifika manufakturproblem utan är gemensamma för flertalet små företag. Ett av dessa problem utgör FÖRETAGSLEDNINGS- OCH PLANERINGSFRÅGORNA. Våra erfarenheter visar tydligt att de mindre företagen har svårt att följa med i den snabba utvecklingen inom exempelvis teknik och marknadsföring.

M/M företagets svårigheter på grund av storlek och svagare marknadsposition har betonats av flera författare:

> The small business lacks the ability to any degree to dominate its environment.[2]

> Long range planning is more crucial for the small company, which always will be under pressure from the larger company, than for the larger corporation which usually has greater flexibility and greater buffers against adversity. Inevitably some form of planning must and does take place in all companies, large or small, if they are to survive.[3]

Samtidigt har de positiva egenskaperna hos det mindre företaget påvisats som en god utgångspunkt för planeringsarbete:

> The small business possesses one inestimable resource, that of flexibility.[2]

Lindström[4] skriver om dessa problem:

> Över huvud taget gäller att de mindre företagen kan nå fullt tillfredsställande lönsamhet även på relativt korta produktionsserier av specialvaror, genom att de rörliga kostnaderna i långt högre grad än vad fallet är i den större industrin dominerar företagens kostnadsbild. Till detta kommer också en av organisatoriska skäl ofta högre förändringspotential i mindre enheter, dvs små företag kräver sällan lika lång planeringsperiod som stora företag för att lägga om kurs från ett slags tillverkning till annan produktionsinriktning. Denna flexibilitet i småföretagens verksamhet kan dock även ha påtagliga nackdelar. Underförstått har i diskussionen legat att mindre företag ofta tvingas anpassa sig till omgivningens krav (till konkurrenter, leverantörer, myndigheter etc) i stället för att aktivt kunna påverka sin miljö.

---

1) *SOU* (1973:29/sid 208)

2) *British Institute of Management* (BIM) (1969/sid 8)

3) *S Andrus* (1971/sid 7)

4) *L Lindström* (1974/sid 26)

M/M företag har en organisatorisk flexibilitet, men saknar ofta finansiell handlingsfrihet. Behovet av finansiell planering har ofta betonats i litteraturen.[1)]

Den långsiktiga planeringen tycks om möjligt ha mer eftersatts än den kortsiktiga planeringen.[2)] De M/M företagen måste i ett samhälle med hög förändringstakt i allt högre grad planera strategiskt och långsiktigt.[3)] I litteratur om hur man sköter M/M företag handlar i icke ringa utsträckning om detta problem.[4)] Den administrativa och operativa planeringen i de mindre företagen har tidigare uppmärksammats, kanske mest genom kopplingen till allmän företagsstyrning och kontroll. Kursverksamhet och utbildning har tidigare främst tagit fasta på den operativa planeringen, typ produktionsplanering.

Försök att integrera den långsiktiga strategiska planeringen med administrativ och operativ planering och kontroll har gjorts. Det mest utvecklade hittills är SAF:s materialpaket SE OM DITT FÖRETAG.

3.2.5 Organisationsteori

Organisationsteorin har utvecklats i flera riktningar.[5)] En gren avser systemsynsättet. Den *helhetssyn* som följer av ett systemsynsätt anser vi viktig. I vår syn på organisationen ingår att varje organisations struktur och interna processer är resultat av organisationens situation och historiska utveckling.[6)] Denna contingency-tanke är i dag etablerad och utnyttjas vid forskning inom en rad områden. Kopplat till detta synsätt är begreppen överensstämmelse (fit) och bristande överensstäm-

1) *L L Allen* (1968), *Baumback* m fl (1973), *Ö Hallgren* (1971)

2) *Baumback* m fl (1973), *D Ramström* (1972), *Sveriges Verkstadsförening* (1973)

3) *S-O Arlebäck* (1973), *S-E Johansson & B Sillén* (1969)

4) *SAF* (1970), *Baumback* m fl (1973),

5) T ex nya organisationsformer, organisationsutveckling genom utbildningsinsatser/attitydförändringar, nya styrsystem, nya former för samarbete och beslutsfattande, demokratiseringsprocesser, personaladministration och nya former för produktion.

6) *T Burns & G M Stalker* (1961), *P Lawrence & Lorsch* (1967), *J J Morse* (1970), *C Perrow* (1970), *D C Pheysey* m fl (1971), *D S Pugh* m fl (1971), *E Rhenman* (1969), *P Sadler* (1971), *S E Sjöstrand* (1973)

melse (mis-fit).[1)]

Samspelet mellan en organisation och dess miljö liksom organisationens beroende av olika miljöelement har bl a berörts av *Sadler:*[2)]

> 1 Human organizations can usefully be regarded as *systems:* that is to say, as holes, the parts of which are *interdependent*....
>
> 2 Organizations are themselves *sub-systems* of wider systems in society. The survival of any organization depends on its being able to maintain *a process of exchange* with other social units in its environment. Thus changes in any part of the environment upon which the organization is dependent will tend to result in related changes within the organisation.
>
> 3 The structure which organizations develop results from the complex *interaction* of a number of influences.
>
> 4 ... The "best" structure will tend to be one which optimises performance by successfully *balancing* conflicting requirements.

Sadler's slutsats är att den organisationsstruktur som bäst tillgodoser kraven från miljön är effektivast.[2)] Andra författare[3)] har betonat organisationens möjlighet att "kontrollera" sin miljö. *Lawrence & Lorsch*[4)] har visat hur den interna strukturen i framgångsrika organisationer överensstämmer med miljöns krav.

Ett intressant begrepp är "särpräglad kompetens". Begreppet som myntats av *Selznick* är ett komplext uttryck för en konkurrensdimension hos företaget.[5)]

Teorin om öppna system präglar dagens organisationsteori. Det har medfört att miljöns betydelse för företaget har kommit att mycket starkt understrykas. Ett flertal aspekter på miljön har betonats[6)] och flera miljötypologier har utvecklats.[7)]

---

1) Begreppen har använts av bl a *E Rhenman* (1969) och *J D Thompson* (1971)

2) *P Sadler* (1971, sid 19), *Ackoff & Emery* (1972) har i sin diskussion av "purposeful systems" liknande formuleringar.

3) *E Rhenman* (1969), *J D Thompson* (1971)

4) *P Lawrence & J Lorsch* (1967)

5) *P Selznick* (1957)

6) Generös - sträng, komplex - enkel, stabil - föränderlig, förutsägbar - oförutsägbar etc

7) *F E Emery & E L Trist* (1965), *A T Malm* (1975), *E Rhenman* (1969), *J D Thompson* (1971)

Diskussioner kring företags och organisationers administrativa/styrande system tar vanligen sin utgångspunkt i faktorerna miljö, teknologi och struktur. Vi kan konstatera att komplexiteten betonas samtidigt som vissa särskilt styrande faktorer identifieras.[1)]

Många studier av företag och teorier om organisationer har utgått från produktionssystemet/den utnyttjade teknologin.[2)]

Traditionellt brukar man utgå från indelningen enhetsproduktion, serieproduktion och massproduktion, varvid vikten framför allt lägges vid antalet enheter som tillverkas under en tidsperiod. En speciell form för massproduktion är processindustri. Ett försök att systematisera begreppen har gjorts av *Andersson* m fl.[3)]

Woodward fann i sin studie att framgångsrika företag med olika verksamhetsinriktning hade olika organisationsstruktur.[4)] Senare studier har utvecklat hennes tankegångar och fört in ytterligare variabler i analysen av produktionssystem.[5)]

Perrow[6)] genomför en analys av teknologin som bestämmare av organisationsstrukturen. Viktiga variabler är sökprocessen, stabilitet i råvarutillgång och produktionsprocess samt kunskap om teknologin.

Thompson[7)] menar att dessa traditionella indelningar är otillfredsställande. Han talar om tre slags *teknologier:* Den *seriekopplade* teknologin,t ex ett löpande band, den *förmedlande* teknologin, t ex ett telefonbolag och den *intensiva* teknologin, t ex ett sjukhus.

---

1) *S-E Sjöstrand* (1973)

2) Den s k *Tavistock-modellen* eller företaget som ett socio-tekniskt system är ett exempel, se *Rice* (1963). Även i teorier som *Homans* har teknologin/produktionssystemet en stor vikt. *Homans* (1950). Forskningsgruppen kring *Pugh* bygger också sina teorier kring organisationer utifrån produktionssystemet/teknologin. Se även *E Rhenman* (1966), *J Woodward* (1965)

3) *R Andersson, B Bjerke & B O Färnström* (1973)

4) *J Woodward* (1965)

5) *D S Pugh* (1969), *F K Reeves & B Turner* (1972) m fl

6) *C Perrow* (1970)

7) *J D Thompson* (1971/sid 28 och 73)

Ett storföretag kan ses som uppbyggt på ett antal affärsidéer inom ramen för en gemensam organisation med gemensamma resurser.[1] Organisatorisk stordrift uppnås genom att viktiga resurser kan utnyttjas av flera enheter och därigenom ekonomiskt försvaras. Företag organiserade som *matrisorganisationer* blir mindre stela än de som är traditionellt uppbyggda efter funktion eller produkt. Samtidigt blir de mer beroende av att koordinering kan ske decentraliserat. Vi uppfattar att ett av de viktiga argumenten för matrisorganisationer är att dessa i komplexa miljöer bättre svarar mot kraven på föränderlighet och anpassning.

Johannisson visar[2] hur matrisorganisationer skulle kunna byggas upp av mindre företag. Han ser utnyttjandet av "temporära" företag inom en sådan matrisorganisation som ett medel att uppnå en bättre marknadsanpassning för de ingående M/M företagen. Det av *Ramström* utnyttjade begreppet "Paraplyorganisation"[3] kan ses som en likartad idé.

Om ett B-företag medvetet strävar efter att långsiktigt utnyttja flera underleverantörer och bygger ut samverkan med dessa talar vi om ett *underleverantörssystem*. Ett underleverantörssystem kan ses som en form av matrisorganisation som ett medel att uppnå en bättre marknadsuppgifter inom ramen för B-företagets produktions- och utvecklingssystem. Ett U-företag kan delta i flera underleverantörssystem.

Vid studier av organisationers och organisationsmedlemmars mål har såväl de organisationsinterna som de externa värderingarna betonats alltmer.

Inom SIAR har studiet av värderingar intagit en framträdande plats.[4] *Bruszt* publicerade 1972 en skrift om metodproblem vid studiet av värderingar i organisationer.[5] Enligt Bruszt arbetar varje företag och varje individ i ett företag i ett för objektet speciellt "värderum". De värderingar som den enskilda individen upplever är unika för honom/henne kan hänföras till såväl individen själv, företaget som den omgivande miljön.

---

1) *E R Corey & S H Starr* (1971), *E Rhenman* (1969)

2) *B Johannisson* (1971 a)

3) *D Ramström* (1973)

4) *G Bruszt* (1972), *E Rhenman* (1969), *B Stymne* (1967), *C Wallroth* (1966)

5) *G Bruszt* (1972)

Aktörernas organisationsuppfattning och agerande är beroende av den historiska utvecklingen och kan ses som uttryck för organisationens värderingar.[1] Det värdesystem som finns i en organisation är resultatet av samspelet mellan individuella, organisatoriska och miljöförankrade värderingar.

Studier har visat att *värdestrukturen i just M/M företag* är mycket beroende av och kopplat till företagaren själv och hans familj. Nyare studier har visat att personbundna värderingar förändras över tiden mer än man tidigare ansett.[2]

Organisationsvärderingar och värdesystem kopplade till själva organisationen som ett uttryck för organisationens karaktär har beskrivits av *Harrison*.[3]

Företagsmål är uttryck för grundläggande värderingar om vad som är viktigt, för vem företaget arbetar etc. *Rhenman* och *Perrow*[4] diskuterar hur skilda mål kan relateras till varandra och hur de kan kopplas till "typ" av företag/organisation.[5]

Den yttre miljön påverkar värdesystemet i företaget positivt genom att överensstämma med och förstärka element i organisationsinterna värderingar. Exempel på hur det samhälleliga norm- och värdesystemet påverkar företagarbenägenhet och företagarattityder ger några rapporter från samhällen i Småland.[6] Andra studier har påvisat samspelet mellan kulturella mönster och företagarbeteende.[7]

I tidigare studier har vi funnit företagare som rekryterat "folk som jag kan jobba med". Detta kan bl a ses som en metod att skapa stöd

---

1) Se t ex *B Stymne* (1967)

2) *J Boswell* (1972), *J Curran & J Stanworth* (1971)

3) *R Harrison* (1972)

4) *E Rhenman* (1969/sid 47), *C Perrow* (1970/sid 134)

5) Diskussioner kring målformulering i olika situationer och företag återfinns hos många "planeringsförfattare". *C W Churchman* (1968) har intressanta synpunkter på detta.

6) *C Härenstam* (1942), *Bodafors nästa* (1972)

7) *S W Miller & J L Simonetti* (1971), *M Newcomer* (1961)

för det egna sättet att driva företaget, att stärka de företagarkopplade värderingarnas styrka i företaget.

Uppenbart har *Ramström* och andra rätt i talet om att annorlunda klimat i mindre företag inte är något generellt fenomen. Det tycks vara mer personbundet än storleksbundet. Studier av stora företag har också visat hur personalen snabbt anpassat sig till organisationsnormer.[1] I M/M företag blir det snarast fråga om att anpassa sig till chefens/ägarens värderingar.

Många studier har påvisat existensen av speciella värderingar som delas av företagare, inte minst M/M företagare.[2] Dessa värderingar har ibland haft svårt att nå ut i brist på lämplig plattform och effektiva språkrör.[3] Lokala grupper har däremot visat sig vara effektiva som stöd för företagarvärderingar.[4]

Ett förhållande som påpekats av *Miller & Rice*[5] är att de *familjeknutna* och de *företagsknutna värderingarna* i mindre företag kan komma i *konflikt* med varandra. Individen har här olika referensgrupper, vilket är en potentiell källa till konflikter.

3.3 METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER

Utnyttjad teori måste vara utvecklad för den typ av problem man studerar. Samtidigt måste metoder för datainsamling och bearbetning överensstämma med problem och teori.

I vår syftesdiskussion och även i avsnitt 3.1. betonar vi betydelsen av att teorier för och om mindre företag utvecklas utifrån eller prövas noga innan de konfronterats med mindre företag.

---

1) *D L Bray* m fl (1974)

2) *G Cleverly* (1971), *O Collins & P G Moore* (1970), *C W Golby & G Johns* (1971), *T Nichols* (1969), *D Rogers & I E Berg Jr* (1961)

3) Debatten om branschorganisationernas bristande förmåga att tillgodose de mindre företagens intressen har varit livlig de senaste åren.

4) Exempel på detta är "torsdagsklubben" i Lagan m fl lokala initiativ.

5) *E J Miller & A K Rice* (1967)

Vi understryker också behovet av förståelse av det enskilda företagets situation. För att kunna uppnå denna förståelse väljer vi att arbeta nära beslutsfattarna under en längre tidsperiod. Vi genomför longitudinella fallstudier i fem företag. Den allmänna teoribakgrund som redovisas i detta kapitel ger en fond av kunskap som mer eller mindre kan appliceras på M/M företag.
Av våra litteraturredovisning framgår att samarbetsrelationen är väl belyst utifrån B-företaget sida men inte alls från U-företagets.

Vi påtalar i kapitel 1 vårt intresse för mindre och medelstora företag. Vår inriktning i det empiriska arbetet, med studium av mindre underleverantörsföretag, är en naturlig följd av detta intresse.

För att förstå M/M företagets situation, söker vi information om beslutfattarnas upplevelser. Bakom detta ligger vår uppfattning att verkligheten är socialt konstruerad. Genom att förstå hur individerna upplever verkligheten kan vi bättre tolka deras beteenden, utsagor och handlingar.

Ett annat viktigt motiv för att studera företagen under en längre tidsperiod är att vårt forskningssyfte kräver insikter om de dynamiska processerna i samarbetsrelationer och U-företagsrollen.

När vi utnyttjar ett systemsynsätt tar vi fasta på *helhetssynen*, *komplexiteten* och *relativiteten* i ett syntetiskt tänkande. En vidare utveckling av systemsynsättet görs av bl a *Emery*.[1)]

Förståelse för människors agerande i ett socialt system kan inte erhållas genom att enbart betrakta varje person för sig. Det krävs ett samtidigt studium av helheten, organisationen och enheten, personen.

Som en naturlig följd av vårt synsätt används fallstudier vid informationsinsamlingen. Samma slutsats har dragits av andra forskare[2)] som utnyttjat ett liknande synsätt.

---

1) Systemsynsättet är utvecklat hos bl a *F E Emery* (red) (1969), *R L Ackoff & F E Emery* (1972) m fl

2) *H Hyreniuc & I Sjögerås* (1974), *B Johannisson & L Orkan* (1974) *J Olsson & P H Svensson* (1973)

Fallstudier som metod för datainsamling har utnyttjats och diskuterats av flera författare.[1] *Levinson*[2] beskriver i detalj hur datainsamlingen vid fallstudier kan gå till.

Normann[1] menar att syftet med fallstudier kan vara såväl beskrivande som teoriskapande och validerande. (Även *Glaser & Strauss* [1] har denna syn på användbarheten.)

Han utvecklar en indelning av fallstudiemetoder enligt nedan.[3]

Time aspekt / number of cases	momentary study	process study
One case	I	II
Several cases	III	IV

För respektive kategori redovisas exempel på forskningsprojekt.

Vår studie kan klassificeras till grupp IV. Vid sidan om syftet med och formen för en fallstudie påvisar Normann att man även bör observera effekten av att använda strukturerade eller ostrukturerade metoder (dessa kallas *analytiska* respektive *kliniska*).

Efter beslutet att samla in empiriska data med hjälp av fallstudiemetod följde företagsval och bestämning av antal fall. Dessa metodfrågor diskuteras mer detaljerat i nästa kapitel. Vårt beslut blev att parallellt studera sex M/M företag. Antalet är påverkat av dels behovet av att fallföretagen representerar olika dimensioner av problemområdet, dels hur många företag som vi ansåg oss hinna studera. Beslutet att välja just sex företag bottnar mer i att vi önskade erhålla fler impulser och undvika risken att fixeras av förhållandena i ett enda före-

---

1) T ex *J K Friend & W N Jessop* (1969), *B G Glaser & A L Strauss* (1967), *Lawrence & Lorsch* (1967), *R Normann* (1969), *J Olsson & P H Svensson* (1973), *C Olofsson* (1969), *E Rhenman* (1969), *B Sandkull* (1970), *W R Scott* (1965), *C Sofer* (1961)

2) *H Levinsson* (1972)

3) *R Normann* (1970/sid 46)

tag. Vi uppfattar att valet av företag och antalet fall i relation till vårt syfte är ett riktigt beslut som har stöd hos bl a *Normann*[1] och *Glaser & Strauss*[2].

För Normann är en viktigt skillnad mellan studier av ett respektive flera företag[1]....

> mainly... the possibility of creating typologies.
> If you have a good descriptive or analytical language by means of which you can really grasp the interaction between various parts of the system and the important characteristics of the system, I believe - until somebody manages to prove to me the opposite - that the possibilities to generalize also from one single case may be reasonably good...
>
> *One advantage of studies using several cases - beside the possibility of creating typologies - is that one can identify various contextual or situational variables.* (Vår kursivering)
>
> I now come to the differences between momentary studies and process studies. It strikes me that this distinction seems to be more important than the number-of-cases-distinction. This has something to do with an observation which has often been made, namely that *it seems to be impossible to get an understanding of complex social systems without studying change processes* (vår kursivering) (and particularly in critical situations) and without looking at the interactions between subsystems and between the system and its enviroment. Only in process studies is it possible to study the relationship between structure, process and function.

Använda metoder för insamling och tolkning av empiriska data diskuteras i kapitel 4 samt berörs i vår beskrivning av forskningsprocessen i kapitel 2.

Metoder för litteratururval och användning av tidigare teori diskuteras dels i 3.2 dels i kapitel 5.

---

1) *R Normann* (1970/sid 48 ff)

2) *B G Glaser & A L Strauss* (1967)

3.4 SAMMANFATTNING

Vi har i detta kapitel diskuterat för studien relevanta delar av vår referensram, som den såg ut inför fallstudierna.

I *avsnitt 3.1* förklaras vår syn på forskning och vetenskap. Vi pekar på behovet av att forskaren för sig själv och för andra redovisar sina värderingar och utgångspunkter så explicit som möjligt.

I *avsnitt 3.2* presenteras för denna studie relevant företagsekonomisk teori. Vi har strävat efter att endast behandla de delar av litteraturstudierna som haft direkt samband med vårt arbete. Övrig litteratur, som vi indirekt kan vara påverkade av, är refererade i noter och upptagna i litteraturförteckningen.

I *avsnitt 3.3* diskuterar vi vårt metodval. Det kan beskrivas på olika sätt. Vi har av en kollega rekommenderats uttrycka vår metod som: systembeskrivning på låg beskrivningsnivå. Som vi framhåller i avsnitt 3.1 har vi strävat efter att inte agera som aktionsforskare. Vi har i stället så långt som möjligt agerat passivt. Det innebär inte att vi kunnat bedriva fältarbetet "neutralt". Ibland har vi tvingats ta ställning i frågor som haft betydelse för det fortsatta händelseförloppet och därmed tillfälligt blivit aktionsforskare.

För oss är synen på företaget som "öppet system" lika naturlig som att beskrivning på en låg nivå bör baseras på de enskilda individerna och redovisa de roller, normer och värderingar de har.

4 FÄLTARBETETS UPPLÄGGNING OCH GENOMFÖRANDE

4.1 FÖRSTUDIER

4.2 HUVUDSTUDIEN

4.3 PRESENTATION AV FALLSTUDIERNA

4.1 FÖRSTUDIER

Som framgår av 1.1 har denna studie föregåtts av ett antal allmänna företagsstudier. Dessa var inriktade på att lära känna M/M företagens generella arbetsvillkor. Ur dessa studier växte vårt intresse för just underleverantörsberoenden fram. Förutom litteraturstudier har en mindre enkätstudie[1] av börsnoterade företags val av underleverantörer genomförts. Ett av de fem fallföretagen har tidigare deltagit i en allmän företagsstudie utförd av Färnström 1970/71.

4.2 HUVUDSTUDIEN

Våra tidigare försök att identifiera en företagspopulation finns redovisade i 1.1. De ingående företagen bör representera olika dimensioner av vårt problemområde, underleverantörsberoenden. Då fallstudier är tidskrävande kan endast ett fåtal studier genomföras.

Inför fältarbetet diskuterade vi hur många företag som skulle studeras. Studier *i sekvens* av ett fåtal företag förkastades då vi ansåg att fältarbetet skulle ta för lång tid att genomföra. I stället beslöt vi att *parallellt* studera flera företag. De studerade företagen skulle representera dels olika dimensioner i problemområdet dels ett större antal företag. Antalet företag bestämdes mot bakgrund av dessa krav och av den tid som stod till förfogande. Vi ansåg att forskningsarbetet med fortsatta litteraturstudier och materialbearbetning inte tillät mer än tre företag vardera.

---

1) *A Beijer & G Clementson* (1973)

4.2.1 Studerade företag

Vi studerar *företag med* mellan *20 och 200 anställda*. Företagen är *familjeföretag*. Med företag menar vi den *ekonomiska enheten*.

I appendix I diskuterar vi relevansen av olika storleksmått och variabler. Vi finner att valet av storleksvariabel och storleksintervall är av underordnad betydelse.

Våra motiv för att arbeta med företag inom storleksintervallet 20-200 anställda är följande:

I riktigt små företag är karaktären av "enmansteater" vanlig. Företagaren kan och gör i stort sett allt arbete inom administration och försäljning m m själv och deltager dessutom ofta i produktionen. I företag med 20 anställda eller mer tror vi att den gräns är överskriden där företagaren kan klara allt själv. Med 20 personer i "gruppen" har man en *organisation*. Då vår metod, fallstudier, innebär stort deltagande i studerade företag är det mindre önskvärt att komma in i så små företag att vi blir dominerande.

Den övre gränsen, 200 anställda, är relativt godtyckligt vald. Vår avsikt med en precisering till ett intervall om 20-200 anställda var mer att skaffa oss en grov sorteringsmekanism inför urvalet. Vi anser inte att resultatens giltighet begränsas till *just* detta intervall.
För att uppnå tillräcklig homogenisering behöver vi utnyttja en rad andra variabler vid urvalet av studiepopulation utöver storlek.

Det M/M företagets möjligheter att anställa experter inom olika områden begränsas av dels tillgängliga resurser, dels erforderligt behov. Det är svårt för ett M/M företag att sysselsätta en expert på heltid, t ex skatteplanerare, provningsingenjör, marknadsförare. Om ett litet företag ingår i en större koncern, antingen som producerande enhet eller som relativt fristående beslutsenhet, tror vi att kunskapsbehovet täcks från koncernstaber och liknande. Genom att enbart studera M/M företag som är *fristående i beslutsfattandet, dvs familjeföretag*, kan vi studera effekterna av denna bristande kunskap och möjligheterna att kompensera den. Naturligtvis kan ett M/M företag besitta all relevant kunskap, men det är i så fall en konsekvens av företagets/företagsledningens för-

måga mot bakgrund av egna erfarenheter och publicerade rapporter[1] vågar vi påstå, att det ofta förekommer kunskapsbrister i de M/M företagen t o m inom så centrala områden som ekonomi, planering och marknadsföring.

Vi har som absoluta valkriteria haft att samtliga studerade företag skall vara

FAMILJEFÖRETAG
UNDERLEVERANTÖRER
PLAST- ELLER VERKSTADSFÖRETAG[2]
M/M FÖRETAG MED 20-200 ANSTÄLLDA
lämna FULL INSYN TILL FORSKARNA

Dessutom har vi valt företag så att spridning erhålls beträffande:

Graden av underleveranser
Antal anställda

Genom dessa kriteria anser vi oss inringa problemområdet. Vi har övervägt ytterligare kriteria som kundkoncentration, grad av produktutveckling, lönsamhet, endast framgångsrika = lönsamma och expansiva eller misslyckade = olönsamma och stagnerande, och dyl. En anledning till att inte fler kriterier används, är svårigheten att vid en första anblick kunna avgöra, om alla kriterier är uppfyllda. Beträffande graden av underleveranser och spridningen i storlek mätt som antal anställda har vi strävat efter att täcka in hela skalan från 10 till 100 % andel underleveranser och från 20 till 200 anställda. Se tabell 4.1.

---

1) I APPENDIX I diskuterar vi i anknytning till dessa problem, storleksmått, familjeföretagsbegreppet och M/M företagens roll i samhället.

2) APPENDIX II innehåller en kortfattad beskrivning av de studerade branscherna.

TABELL 4.1 Studerade företag

Företag / Dimension	PLASTINDUSTRI			VERKSTADSINDUSTRI	
	AB INDUSTRI-PLAST	AB DETALJ-ISTPLAST	AB KONSU-MENTPLAST	AB BRUKET	AB MEKANO
OMS (kr)	2 milj	16 milj	11 milj	6 milj	2 milj
STORLEK anställda (st)	20	75	170	40	30
ANDEL UNDERLEVE-RANS I % AV FAK-TURERAD OMSÄTT-NING	95 %	20 %	10 %	65 %	75 %
Se APPENDIX III:	A	B	C	D	E

4.2.2 Datainsamling

Datainsamlingen påbörjades i juni/juli 1974 och avslutades i januari/februari 1975. I praktiken har vi haft kontinuerlig kontakt med företagen även efter januari. Det har varit vår strävan att under sexmånadersperioden ha kontakt varje vecka genom besök på plats. På varje företag har inledningsarbetet krävt en å två arbetsveckor med att gå igenom dokument och genomföra översiktsintervjuer med ledningspersoner. Därefter har vi gått över till veckokontakt. Kontakterna har så långt möjligt lagts till tider då något speciellt hände t ex koncernmöten, kontraktsförhandlingar, produktionsmöten, låneförhandlingar etc.

Ursprungligen skulle sex företag studeras. Under inledningsskedets senare del avstod ett vidtalat företag från deltagande. Då vi ansåg att de resterande fem företagen representerade problemområdet tillräckligt samtidigt som fältarbetet visat sig kräva mer arbete än väntat avstod vi från att komplettera med ett nytt företag. Fältarbetet hade dessutom redan avancerat i de övriga företagen varför en eftersläpning skulle blivit följden. Uppdelningen av fältarbetet gjordes så att

Färnström var huvudansvarig för två företag (A och C) och delansvarig för ett (D), medan Kedström varit huvudansvarig för tre företag (B, D, E) och delansvarig för ett (C). Dubbleringen i två företag syftade till att ge oss gemensamma upplevelser inför begreppsutvecklingsfasen.

Efter varje företagsbesök har vi noterat våra iakttagelser. Intervjuer har i regel bandats om respondent och arbetsmiljö tillåtit. Intervjuerna har haft en mycket skiftande karaktär från strukturerade intervjuer av faktainsamlande karaktär till ostrukturerade djupintervjuer som ofta haft lång tidsutdräkt, 4-8 timmar. Vi har gått omkring fritt i företagen och samtalat med alla kategorier anställda även om vi i huvudsak inriktat oss på ledningspersonalen. Personerna har intervjuats upprepade gånger. Intervjuerna har över tiden blivit alltmer informella så att vi antingen ställt en fråga i förbigående eller småpratat om företagets situation i olika sammanhang. De inledande intervjuerna var mera formella med inbokning av tidpunkt och checklistor för utfrågningen. Förutom egna iakttagelser och samtal med personerna i företagen har vi haft fri tillgång till korrespondens, redovisningsmaterial, planeringsdokument typ budgets, körplaner, beläggningsplan och i övrigt allt som vi ansett av värde för studien. Vi har deltagit i olika sammanträden för att som observatörer kunna iakttaga personerna i deras arbetsroll. Efter sådana möten har vi följt upp våra upplevelser med frågor till dem för att klargöra vad som låg bakom deras agerande. Vi har under fältstudien successivt utvecklat uppfattningar/föreställningar om vad som är viktigt i underleverantörssituationen. Först *efter avslutat fältarbete har vi utvecklat beskrivningsmodellerna* som presenteras i kapitel 5-7. De fem studerade företagen har utgjort *empirisk grund* för modellerna. Samtidigt har vi mer eller mindre starkt influerats av våra teoretiska studier presenterade i kapitel 3. Den *teori* som vi direkt bygger vidare på diskuteras i kapitel 5-7 i samband med vår begreppsutveckling.

Vårt forskningssyfte är inte att påverka skeendet som aktionsforskare utan genom växelverkan mellan teoretiska och empiriska impulser generera ny teori.

Vi har eftersträvat en relation till individerna i företagen kännetecknad av förtroende och öppenhet. Vi har sökt studera hur individer och grupper identifierat och hanterat problem utan att själva deltaga i problemlösningsprocesserna. Vi har medvetet använt samma språk som

respondenterna. Deras reaktioner har varierat alltifrån öppenhet till misstroende. Genom vår långvariga kontakt har även från början misstänksamma personer visat oss förtroende. Samtidigt skall vi konstatera att en företagsledare visat oss mindre förtroende än övriga intervjuade. Vi har så långt möjligt *inte* delgivit företagen våra tolkningar av helheten förrän efter fältarbetets slut. Avsikten var att *inte* föra över våra föreställningar till beslutsfattarna. Studien avser att dels studera deras uppfattning om verkligheten, dels bilda oss en egen, inte att blanda de två under datainsamlingsfasen.

Det longitudinella studiet av flera företag under sex månader har givit oss insikt i de processer som förhindrar och underlättar verksamheten i ett M/M företag. Vårt arbete har koncentrerats till studium av samarbetsrelationer men samtidigt har hela företagets situation beaktats. Vår avsikt är att med erfarenheter från företagsstudierna och med utgångspunkt från relevant teori utveckla ett beskrivningsspråk som möjliggör ökad förståelse för den situation som föreligger och de processer som pågår i ett mindre företag med avseende på deras roll som underleverantör. Avgränsningen till just underleveranser är en hjälp vid fokuseringen. Analoga situationer förekommer t ex relationen till andra kunder.

Resultat av fallstudierna.

Resultatet från fältarbetet är svårt att isolera från andra impulser som vi mottagit under forskningsprocessen. Vi har fått en god inblick i den dagliga verksamheten i mindre företag. Vi har lärt känna människorna som utför olika arbetsuppgifter och i viss mån förstått de intentioner som dessa människor bär på. Denna kunskap har vi haft som källa att få impulser ur och det är svårt att precisera exakt hur mycket det har betytt för oss. Uppenbart har det varit viktig information vi fått och vi ser dessa företagsstudier som en förutsättning för den begreppsutveckling vi genomför i kapitel 5-7. Vi har där med hjälp av minnesbilder, anteckningar, intervjuutskrifter och dokument från företagen prövat begreppen och sökt nya begrepp för att beskriva företeelser som vi upplevt i företagen men saknat ord för.

Longitudinella studier innebär upprepade kontakter med flera aktörer. Vissa metodproblem följer. Bruszt[1] har diskuterat svårigheterna vid

1) *G Bruszt* (1972/sid 13)

djupintervjuer och serieintervjuer med samma person. Då intervjuare och respondent bygger upp en personlig relation uppstår risk för snedtolkningar av informationen.

> Denna risk föreligger i alla former av "mänskliga undersökningar" men är synnerligen stor i fallet med *serie av intervjuer*. En annan vanligt förekommande risk är att rollerna mellan intervjuaren och respondenten lätt kan bli ombytta. Respondenten har ofta vetskap om att forskaren under mellanperioden har intervjuat medarbetare i organisationen och respondenten kan utsätta forskaren för tryck att återföra impulser från dessa intervjuer.

Djupintervjuer kräver att det skapas en *personlig kontakt* mellan forskaren och respondenten. Intervjutekniken kräver känslighet hos forskaren så att ett förtroende byggs upp som "öppnar" respondenten. Om förtroendet saknas blir djupintervjun inte mer "djup" än en vanlig intervju där svaren ofta är uttryck för den dominerande, legitima föreställningen i organisationen. Vid djupintervjun är avsikten att få respondenten att ange sin personliga uppfattning om sig själv, sin roll, företagets situation etc. Vid intervjuer av nämnda typ tvingas forskaren förmedla sin egen personlighet tillbaka till respondenten. Enda sättet att bygga upp ett förtroende mellan två personer är att bägge ger en del av sig själv. På så sätt kommer informationen att påverkas av forskaren och avhängigt graden av personlig kontakt kommer forskarens tolkning av informationen att riskera bli "sned" såsom Bruszt anger ovan. Genom att dubblera närvaron i två företag (en av oss har gästat den andres företag några gånger) har vi skapat en gemensam upplevelsebas som till viss del kan motverka snedtolkningar. Det finns ingen garanti för att en person får den kontakt som krävs för intervjutekniken. Vi upplever att vi fått erforderlig kontakt med alla viktiga aktörer men i ett fall har kontakten inte varit så god att den resulterat i djupare förtroenden. Mot bakgrund av att drygt 50 personer intervjuats är vi nöjda med utfallet. Denna typ av metodproblem går ej att undvika vid interaktionsstudier av sociala system. Alla personer kan inte förväntas etablera en "öppen" relation med en annan person/forskaren.

En mer praktisk metodologisk fråga rör *informationslagringen*. Vi har upplevt vissa svårigheter med försenade utskrifter. I efterhand har vi konstaterat att information som legat på band och inte blivit utskriven i nära anslutning till intervjun, förlorar i värde. Senare intervjuer kunde gjorts effektivare om föregående intervju varit utskriven. Varje intervju, speciellt i inledningsfasen, ger impulser till nya frågor.

Om banden inte blir utskrivna snabbt tar det längre tid innan alla impulser följts upp. I vårt fall har förseningen ibland rört sig om femsex veckor vilket är för lång eftersläpning. Då studien varat sex månader anser vi att den insamlade kunskapen om företagen ändå är tillräckligt god för vårt syfte. I en studie med större resurser kan antagligen erforderlig tidsperiod minskas.

4.3 PRESENTATION AV FALLSTUDIERNA

I samtliga fall har kontakten varat mer än 6 månader. Under denna tid har vi samlat på oss en stor mängd intryck och fakta om företagen. Att sortera ut en mindre del av detta för att förmedla våra upplevelser av företagen är därför en svår uppgift. I följande kapitel, som redovisar vår utveckling av begrepp, har vi integrerat våra företagserfarenheter genom att beskriva episoder och citera aktörer för att illustrera begreppen. Detta ger endast glimtar från företagen. För att ge läsaren en möjlighet att bättre förstå våra utgångspunkter presenteras företagen på traditionellt sätt i Appendix III. Företagsbeskrivningarna bygger på såväl vår egen upplevelse av företagen som aktörernas. De är kompletterade med dokumenterade fakta hämtade från företagen. Varje fallbeskrivning omfattar delarna: *Historik*, *Företaget internt* och *Företagets miljö*. I kapitel 8 jämförs de studerade företagen med avseende på några viktiga aspekter.

Presentationen är gjord så att läsning av appendix III inte är nödvändigt för att förstå de följande avsnitten.

5 UTVECKLING AV EN TEORI OM UNDERLEVERANTÖRS-BEROENDEN, SITUATION

5.1 UNDERLEVERANTÖRSSAMARBETE

5.2 BEGREPPSUTVECKLING

5.3 UNDERLEVERANTÖRSSITUATIONEN

5.4 AVSLUTNING OCH SAMMANFATTNING

Huvudsyftet med detta forskningsprojekt formuleras i kapitel 1 som:

> att bidraga till teoriutveckling kring M/M företag genom att utveckla ett språk avsett att användas av beslutsfattare i M/M U-företag för att beskriva och förstå företagets roll och möjligheter som underleverantör.

I kapitel 1 och 2 redovisas skälen till vårt intresse för M/M företag. Det är vår strävan att kunna bidra till att stärka dessa företags position genom att utveckla hjälpmedel speciellt anpassade till deras situation. I kapitel 3 redovisas den allmänna teoretiska referensram som förelåg inför fältarbetet. Uppläggning och genomförande av fallstudierna beskrivs i kapitel 4. Den teoretiska och den empiriska kunskapen redovisad i kapitlen 3 och 4 samt appendix III är två viktiga utgångspunkter för vår begreppsutveckling.

Vi skall i kapitel 5, 6 och 7 redovisa de skilda begrepp och modeller för beskrivning av det M/M företagets situation som utvecklats efter fältarbetet. Tillsammans utgör dessa kapitel en presentation av teorin. I dessa kapitel utnyttjas såväl teoretiska som empiriska kunskaper för att illustrera vår egen begreppsutveckling.

Begreppsutveckling är en sök- och lärprocess det är svårt att identifiera hur en begreppsapparat växer fram. Som redan påpekats i 3.1.3 utvecklar vi begrepp på en verklighetsnära abstraktionsnivå.[1)]

---

1) Se t ex *R Merton* (1957), *B G Glaser & A L Strauss* (1967)

Enligt syftet skall vi utveckla begrepp för att beskriva underleverantörssamarbete sett ur U-företagets synpunkt. Inför fältarbetet gjordes en litteraturstudie för att kartlägga kunskapen om dylika samarbetsrealtioner. I avsnitt 5.1 presenteras våra definitioner på underleveransbegreppet och förekommande samarbetsformer. Resten av kapitlet omfattar begreppsutveckling. I kapitel 6 redovisas hur kunskapen som erhålls i beskrivningen kan användas i förhandlingen mellan parterna i samarbetsrelationen. I kapitel 7 presenteras flera möjliga åtgärder som kan vidtagas om man önskar ändra på makt/beroende i en viss relation. I kapitel 8 tillämpas hela teorin i två exempel valda från de studerade företagen.

5.1 UNDERLEVERANTÖRSSAMARBETE

I industrialismens barndom var de flesta företag egenprodukttillverkare. Under slutet av 1800-talet började en epok fylld av tekniska innovationer vars utveckling ledde till massproduktion av standardvaror. Företagen kom att specialisera sig för att uppnå olika skalfördelar. Specialiseringen kom att ske bl a genom mekanisering, nya produktionsmetoder, nedskärning av sortiment och ökad serielängd. Ett annat vanligt alternativ blev att låta andra företag hjälpa till med delproduktion av den egna produkten. *Systemet med underleverantörer utvecklades snabbt* när Henry Ford introducerade löpande bandprincipen för massproduktion av bilar. Flera stora och små företag blev underleverantörer till bilfabrikanterna som mera fungerade som monteringsenheter än som egenproduktproducenter. Bilproducenten, som styr hela systemet, förmår inte följa med i den tekniska utvecklingen inom alla berörda industribranscher.

Specialiseringsbehovet är lika aktuellt i våra dagar. I många branscher är den svenska hemmamarknaden för liten i relation till någon slags "branschoptimal" produktionsstorlek. Detta tvingar svenska företag som investerar i "optimala produktionsenheter" att exportera en del av sin produktion. Den tekniska utvecklingen har under efterkrigstiden varit mycket snabb inom flera industrigrenar. Det har lett till en stark förskjutning av den "optimala" storleken (ökning) på en produktionsenhet, vilket medfört att kapitalbehovet för såväl realinvesteringar som rörelsekapital ökat. Publicerade prognoser tyder på likartad utveckling framöver.

Det har länge varit en självklarhet att bedriva inre rationalisering för att öka effektiviteten och därmed konkurrensförmågan. *Sveriges Mekanförbund* [1] har diskuterat den svenska verkstadsindustrins konkurrenskraft och funnit:

> "Det har blivit en självklarhet att man alltid strävar efter en rationell samordning av de olika produktionsmedlen inom ett företag. Det borde vara lika självklart att samma betraktelsesätt tillämpas på en industribransch i sin helhet. Det vill med andra ord säga att man borde kunna öka avkastningen inom verkstadsindustrin genom att få till stånd en intensivare samverkan mellan företag av olika storlek och med olika tillgångar ifråga om maskiner och andra produktionsmedel.

Mekanförbundet gjorde ett försök att statistiskt fastställa andelen underleveranser inom svensk verkstadsindustri 1967. En svårighet var att definiera begreppet underleverans. Om allt som kan rubriceras insatsvaror, typ detaljer, komponenter, halvfabrikat etc medräknas, gav en låg skattning att andelen underleveranser i svensk verkstadsindustri utgjorde mer än 25 % av produktionsvärdet. Detta är en genomsnittsuppgift med stora variationer mellan olika delbranscher och enskilda företag. Järn- & Metallmanufakturindustriutredningen[2] (J- & M-utredningen) utgick från en mera inskränkt definition av underleverans då man fann att underleveranserna 1969 i genomsnitt utgjorde 11 % av branschens produktionsvärde. Skillnaden mellan definitionerna var framför allt att J-& M-utredningen inte inkluderade standardproducentvaror.

Oavsett vilken defintion av begreppet "underleveranser" man väljer kan vi *konstatera att en icke oväsentlig del av produktionen i svensk verkstadsindustri utgörs av underleveranser*[3]. Det finns *skäl som talar för en ökning* under 1970-talet - framför allt det ovan diskuterade *specialiseringsskälet - och skäl som talar för en minskning* - underleverantörerna vill *frigöra sig från beroendet* av en beställare och i stället marknadsföra egna produkter samt *bristen på arbetskraft* som kan leda till att underleverantörerna får svårt att konkurrera om arbetskraften med egenprodukttillverkarna. *Tendenserna för 70-talet är* alltså *oklara*, men underleveranser kommer med säkerhet att förbli en stor och viktig del av industriproduktionen.

---

1) *Sveriges Mekanförbund* (1967/sid 7)

2) *SOU* (1973:29, 30)

3) Se även appendix II

5.1.1 Begreppsdefinition

Varor som förbrukas av producenter kallas inom marknadsföringsteorin för *producentvaror*. Såväl säljare som köpare är företag. Köparen efterfrågar en vara endast i den utsträckning den erfordras för att framställa köparens egna varor. Det föreligger därför en *indirekt efterfrågan* av producentvaror där konsumenterna av köparföretagets varor påverkar och i hög grad bestämmer behovet av producentvarorna. Vi kan klassificera producentvaror i fem grupper:

1 Råvaror/halvfabrikat (standardvaror)
2 Underleveransvaror
3 Beställningstillverkade varor
4 Investeringsvaror
5 Konsumtionsvaror

Råvaror/halvfabrikat (standardvaror) är köpta av B-företaget på en *öppen marknad* och avser inte U-tillverkade eller specialtillverkade varor. B-företaget förädlar och/eller monterar in varan i sin egen produktionsprocess så att den ingår i slutprodukten. Ex stål, plåt, olja, kemiska preparat, maskinkomponenter, elmotorer, bult, kullager.

Beställningstillverkning omfattar produkter som utformas speciellt efter beställarföretagets önskemål (eventuellt efter beställarens ritningar och med hans material) *avsedda att utgöra anläggningstillgång* hos beställaren. Ex maskinverktyg, instrument, transportkärl, cisterner, fastigheter.

Investeringsvaror är köpta av B-företaget på en *öppen marknad*. Beställaren använder varan som *anläggningstillgång*. Ex maskiner, bilar, truckar, inredningar.

Konsumtionsvaror är köpta av B-företaget på en *öppen marknad*. Beställaren konsumerar varan utan att den ingår som specifik del i hans egna produkter. Ex kontorsmaterial, handverktyg, smörjolja, trassel.

Producentvaror av typ 1, 3, 4 och 5 ovan behandlas inte vidare i denna studie. Endast underleveransvaror studeras i fortsättningen.

Begreppet "underleverans" är inte entydigt. *Sveriges Mekanförbund*[1] definierar underleveranser som antingen

> "av materiell typ, dvs innebära leveranser av halvfabrikat, delar, komponenter etc, som hos köpande företaget antingen underkastas vidarebearbetning eller blir föremål för inmontering i en färdig produkt eller av funktionell typ, dvs innebära leveranser av en bearbetningsteknik - underleverantören utför vissa bearbetningsoperationer på av kunden tillhandahållet material. Denna form av underleveranser kallas ofta legotillverkning."

J- & M-utredningen[2] utnyttjar en annan indelningsgrund nämligen:

> - med legotillverkning avses tillverkning av produkter där beställaren tillhandahåller både material och konstruktion och där produkterna används som insatsvaror (delar, halvfabrikat, komponenter osv) i det beställande företagets produktion. Beställaren utgöres av ett producerande företag.
>
> - med underleveranser avses tillverkning av samma typ av produkter som ovan, men där beställaren enbart svarar för konstruktionen.

De bägge definitionerna speglar delvis samma aspekter. J- & M-utredningens "legotillverkning" täcks av Mekanförbundets "funtionell underleverans". Samtidigt omfattar "funktionell underleverans" även samarbete där U-företaget står för konstruktionen och B-företag för material. I Mekanförbundets definition av "materiell underleverans" innefattas industriella standardvaror som bult, skruv, kullager, motorer etc. Dessa varor kan tillverkaren ofta marknadsföra till flera branscher såväl inom som utom landet. En underleverantör av legotyp saknar denna möjlighet. Vi anser därför att Mekanförbundets definition är otillräcklig i våra avgränsningsbeslut.

I en utredning om svensk varvsindustri[3] omfattar "underleverantör" alla företag som levererat sina produkter till varvsindustrin. (Man studerade via enkät speciellt 90 företag som hade "betydande" leveranser till varven 1968).

---

1) *Sveriges Mekanförbund* (1967/sid 8)

2) *SOU* (1973:29/sid 71)

3) *J Ekström* (1970)

I en studie av underleverantörssystemet i Skellefteå A-region[1] används Mekanförbundets definition ovan med en utvidgning till att omfatta även vissa leveranser av industriservicekaraktär.

Vi har valt att definiera underleveranser enligt följande:

> Med *underleveranser* avses produkter, halvfabrikat, delar, komponenter etc *speciellt* tillverkade för att ingå i *ett beställarföretags* slutprodukter. Med underleveranser avses även tillhandahållandet av bearbetningskapacitet, om resultatet av bearbetningen ingår i beställarföretagets slutprodukt.

5.1.2 Utveckling av en modell för klassificering av U-samarbete

Med hänsyn till den förekommande begreppsförvirringen och underleveransbegreppets komplexitet anser vi det nödvändigt att gå vidare och klassificera underleveranser i mer operationella termer. Den modell som presenteras i det följande bygger på *fem viktiga dimensioner*.

Den första dimensionen rör *graden av underleverantörsskap*. Man kan betrakta "kapacitetsleverans" som en ändpunkt på en skala och "marknadsföring av standardvaror" som den andra ändpunkten. Ett antal punkter på skalan kan noteras:

Dimension I (grad av underleverantörsskap)

1 B-företaget tillhandahåller såväl material som konstruktionshandlingar. (kallas ofta *ren legotillverkning* eller *kapacitetsleverans)*

2 B-företaget tillhandahåller endast konstruktion

3 B-företaget kommer med ett problem (kallas *teknologileverans)*

4 B-företaget köper en av underleverantören utvecklad standardvara för vidare bearbetning eller inmontering i en slutprodukt.

Modifierade standardvaror kan klassificeras antingen i grupp 3 eller 4 beroende på situationen. I praktiken är det svårt att finna renodlade former enligt indelningen ovan. *Punkt 1-3 omfattar specialvaror medan punkt 4 berör standardvaror.*

---

1) *C Fredriksson & L Lindmark* (1972)

Enligt vår defintion är tillverkning av standardvaror *inte* att betrakta som underleverans då produkten inte framställs till ett bestämt B-företag.

Delvis kopplat till dimension I är frågan om kunskapens och produktionsutrustningens tillgänglighet. Är teknologin allmänt spridd i branschen eller besitter U-företaget unik kompetens.

Dimension II (grad av kunskapsspridning)

1 B-företaget besitter unik kunskap[1] om teknologin.

2 Kunskapen är allmänt spridd, bägge parter har samma kunskap.

3 U-företaget besitter unik kunskap inom aktuellt problemområde och har traditionell produktionsutrustning.

4 U-företaget besitter unik produktionsutrustning inom aktuellt problemområde och har traditionell kunskap.

5 U-företaget besitter såväl unik kunskap som unik produktionsutrustning inom aktuellt problemområde.

Oavsett graden av kunskapsspridning kan ett U-samarbete beskrivas[2] efter typen av samarbete.

Dimension III (typ av samarbete)

1 Konkurrerande samarbete

2 Kompletterande samarbete

beroende på om båda parter de facto besitter samma kunskap om teknologi och/eller produktionsutrustning (1) eller inte (2).

Ett U-samarbete som pågår kontinuerligt enligt avtal eller "tills vidare" skiljer sig från en tillfällig kontakt mellan företagen. Den fjärde dimensionen mäter *samarbetets varaktighet över tiden:* [1]

---

1) I detta fall blir det knappast aktuellt med samarbete.

2) Samma beteckningar används av *Sveriges Mekanförbund* (1967).

Dimension IV (samarbetets varaktighet)

1 Kortsiktigt samarbete

2 Långsiktigt samarbete

Den sista dimensionen rör produktens egenskaper. Underleverantören kan tillverka produkter av olika komplexitet åt B-företaget. Se vår diskussion av den framtida utvecklingen i 3.2.2.

Dimension V (produktkomplexitet)

1 Ren kapacitetsleverans (se I:1)

2 Enkel insatsvara, del, detalj

3 Komponent (sammansatt av flera delar/detaljer

4 Färdiga delsystem (sammansatt av flera komponenter)

Utvecklingen av U-samarbete inom verkstadsindustrin går mot ökad andel[1] komplicerade produkter samtidigt som visst behov av kapacitetsleveranser och enklare insatsvaror kvarstår.

I figur 5.1 redovisas vår modell över kombinationer i dimensionerna I-IV. X-markeringarna i figuren avser de kombinationer som vi anser möjliga vid en statisk betraktelse. Vid konkurrerande samarbete är det troligt att B-företaget själv löser sitt problem dvs utför konstruktion och låter U-företaget sköta produktionen. I många fall kan ett långsiktigt konkurrerande samarbete innebära att B-företaget låter U-företaget även lösa problemet. Exempelvis har de stora B-företagen ofta en markant brist på kapacitet även om de besitter fackkunskapen. Kapacitetsbristen gäller såväl maskiner som konstruktörer,

Ett kompletterande samarbete kan gälla maskiner och/eller kunskap om teknologin. Om B-företaget besitter erforderlig kunskap *kan* de själv göra konstruktion. Saknas kunskap kan B-företaget endast presentera sitt problem. U-företaget står här för såväl lösningar som produktion.

---

1) *SOU* (1973:29/sid 79). I *STU* 11 (1971/sid 30) diskuteras samma fenomen. Man väljer där en uppdelning i: Hög och Normal komplexitet.

Med ett dynamiskt betraktelsesätt kan även andra kombinationer förekomma t ex underleverantörens överlägsna kompetens (kompletterande samarbete) försvinner genom att B-företaget utvecklar kompetensen inom den egna organisationen eller att ett konkurrerande samarbete genom långtidsavtal resulterar i att beställarföretaget helt slutar utveckla/upprätthålla identisk kompetens vilket leder till ett kompletterande samarbete.

Den femte dimensionen får beaktas i varje särskilt fall. Ju högre komplexitet desto långvarigare torde samarbetet bli. Samtidigt kan vi antaga att det då utvecklas mot ett kompletterande samarbete.

BESTÄLLARFÖRETAG LÄMNAR ÖVER / SAMARBETSFORM		SPECIALVAROR		
		MATERIAL + KONSTRUKTION	KONSTRUKTION	PROBLEM
KORTFRISTIGT KONKURRERANDE		X	X	
LÅNGFRISTIGT KONKURRERANDE		X	X	X
KORTFRISTIGT KOMPLETTERANDE	P	X	X	
	P/K			X
	K			X
LÅNGFRISTIGT KOMPLETTERANDE	P	X	X	
	P/K			X
	K			X

Förklaringar: P = Unik produktionsutrustning K = Unik kunskap
X = Möjliga kombinationer vid en statiskt betraktelse. Kan förändras över tiden.

FIGUR 5.1 Modell för klassificering av underleverantörssamarbete.

5.2 BEGREPPSUTVECKLING

Som framhålls tidigare genomfördes *inför* fältarbetet en omfattande litteraturstudie kring bl a M/M företags situation, underleverantörssamarbete, planering, beroenden och organisationsteori. Den teori som presenteras i det följande är utvecklad *under och efter* fältarbetet. Under fältstudierna koncentrerades uppmärksamheten på företeelser som hade beröring med underleverantörssamarbete. I våra interna diskussioner inför och under fältarbetet har vi använt flera begrepp utan att exakt definiera dem: makt, beroenden, dimension, relation, struktur, process, planering, system, delsystem och överenskommelse. Flera av dem definieras olika i litteraturen. Genom att arbeta med "loose concepts" och en stor andel vardagsprosa anser vi oss ha uppnått vissa fördelar. Vi tror oss ha observerat och fångat upp fler nyanser av verkligheten med detta arbetssätt än ett utnyttjande av "färdiga" modeller skulle medgett.

Inledningsvis använde vi endast begreppet beroenden, ett begrepp som implicerar underordning. Successivt har vi kommit att studera såväl makt, ett begrepp som implicerar styrka, som beroende. Bakom denna förskjutning av studieinriktning ligger i huvudsak intryck under fältarbete som fick oss att mer medvetet också tänka i termer av makt. Genom att samtidigt diskutera både makt och beroende i en relation får beskrivningen en mer dynamisk innebörd.

I figur 5.2 visar hur vår begreppsutveckling hänger samman med våra olika delstudier. Den generella teorin (1 i figur) om organisationer, planering och beroenden i relationer samt den allmänna kunskap om de M/M företagen samt om underleveranssamarbete har hjälpt oss att bättre förstå de studerade företagen under fältarbetet. Mycket av denna kunskap har också påverkat oss under vår egen begreppsutveckling (2). Samtidigt har den använda metoden inneburit att beslutsfattarnas egna uppfattningar samverkat med vår tolkning av situationen.(3). Under fältstudierna observerades såväl de M/M företagens situation som deras externa relationer som underleverantörer och beställare. Då kunskap om B-företagens agerande finns väl dokumenterat i litteraturen, se avsnitt 3.2.2, har vi avstått från att i de studerade företagen följa upp de enskilda samarbetsrelationerna ur aktuella B-företags synpunkt. Dels anser vi att den teoretiska kunskapen om B-företagens agerande är god dels avser projektet att utveckla begrepp för U-företagets beslutsfattare.

Under och efter fältarbetet fortsatte litteratursökningen nu med speciell inriktning på rapporter om makt och beroenden (4). Flera amerikanska sociologer[1] har studerat relationer mellan lekande barn, kärleks- och vänskapshållanden o dyl liksom relationer på samhällsnivå med hjälp av maktbegreppet.

Under senare år har man försökt tillämpa liknande teorier för att analysera makt och beroenden i distributionskanaler[2]. *Crozier* och *Hickson m fl*[3] har analyserat byråkrati och interna organisationsproblem utifrån maktaspekter. *Israel*[4] har i en nyligen publicerad studie använt maktbegrepp för analys på smhällsnivå. *Galbraith*[5] publicerade redan 1957 sin teori countervailing powers på samhällsnivå. *Ingolf Ståhl*[6] har utvecklat en teori om förhandlingar som delvis berör vårt studieområde. Ingenstans i denna teori utnyttjas begreppen makt och beroende. Statsvetenskap[7] och freds- och konfliktsforskning[8] är andra discipliner som ägnat sig åt studier av makt och beroenden. Ingen författare som vi studerat har haft en teori i betydelsen färdig begreppsapparat för att beskriva samarbetsrelationer men flera forskare har presenterat partiella analyser. Vår uppfattning är att den speciella litteratur om makt och beroenden som presenteras i notapparaten i kapitel 5-7 givit oss flera viktiga impulser (6) under vår egen begreppsutveckling. Skälet till att inte presentera en genomgång av denna litteratur är att det saknas en färdig teori. Vi har därför valt att endast anknyta till olika författare då vi har beröringspunkter med vederbörande. Vi återkommer dock till litteratur i kapitel 10.

---

1) *R M Emerson* (1962), *A Etzioni* (1961), *R P French & B Raven* (1959), *R Merton* (1957), *R H Tawney* (1931) m fl.

2) *F J Beier & L W Stern* (1969), *A I El-Ansary & L W Stern* (1972)

3) *M Crozier* (1964), *D J Hickson* m fl (1971)

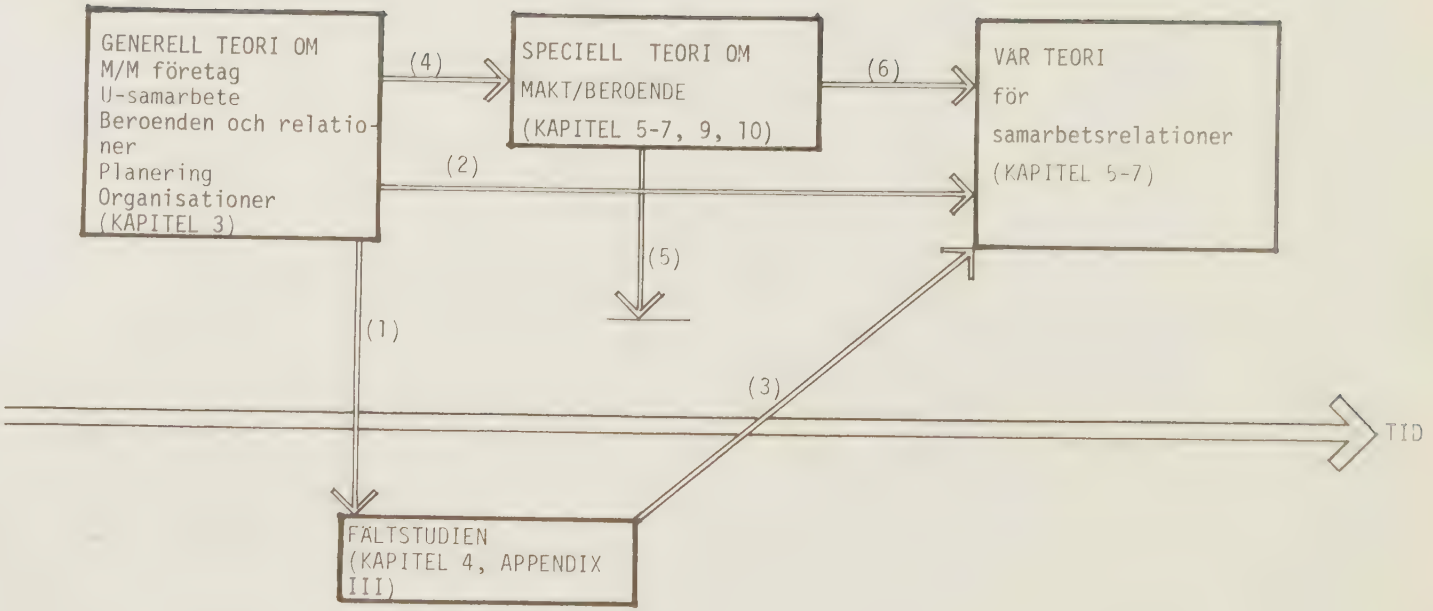
4) *J Israel* (1973)

5) *J K Galbraith* (1957)

6) *I Ståhl* (1972)

7) T ex *R Dahl* (1959)

8) T ex *J Galtung* (1973)



(siffror) = se förklaring i texten

FIGUR 5.2 Språkutveckling

Vår egen teori har utvecklats under en ständig växelverkan mellan å ena sidan impulser från den generella och speciella litteraturen, å andra sidan från gjorda iakttagelser under fältarbetet. Under fältstudierna noterades intressanta observationer, t ex *olika beroenden* av kapacitet, råvarutillgång, likviditet, personal etc liksom *möjligheter att balansera beroenden* som personliga kontakter, flexibilitet, långtidsavtal etc. Dessa noteringar har sedan legat till grund för teoriutvecklingen. Vi avsåg att utveckla en teori som förmådde beskriva våra observationer. Successivt kom begreppsapparaten att täcka allt fler observationer. Då vissa observationer inte fanns beskrivna i litteraturen fick vi utveckla egna begrepp. Flera begrepp presenterade i kapitlen 5-7 kan återfinnas i den angivna litteraturen. Vårt bidrag är dels en vidareutveckling av begreppen dels en syntes. Framför allt har vi utvecklat ett språk för att beskriva samarbetsrelationer mellan sociala organisationer.

Med hänsyn till att det saknades anpassbara teorier i den genomgångna litteraturen har vi utvecklat en egen. Vi har valt att presentera den genom att successivt introducera erforderliga begrepp. Ett alternativ hade varit att kortfattat presentera hela teorin och därefter diskutera den i dess skilda delar.

5.2.1 Makt

De bägge begreppen *makt* och *beroende* är intimt kopplade till varandra. Vi upplever att begreppen tyvärr har en inbyggd värdering där *makt* är bra att ha för egen del man farligt hos andra. *Beroende* är något man helst vill undvika. Denna inbyggda betydelse talar för att vi skall välja andra ord för dessa företeelser. Att vi trots denna insikt valt att använda de i vardagsspråket så slitna orden makt och beroende har med begreppens omfång att göra. Vi har inte funnit några alternativa termer som tillnärmelsevis kan mäta sig med de ovan nämnda. Inflytande, styrka, auktoritet, status, påverkan, avhängig, över-/underlägsen m fl har alla mindre omfång och styrka än makt och beroende och samtliga täcks av dessa begrepp. Vi kan endast genom att ofta upprepa oss försöka ta bort de negativa värdeladdningar som vidhänger begreppen.

De fenomen som begreppen beskriver avser vi att närmare utveckla utifrån *vår värdering* att

ett konstaterande att *A har makt över B* innebär inte något moraliskt ställningstagande om det rimliga/lämpliga/önskvärda i detta förhållande. Om ett *U-företag är beroende av ett B-företag* säger påståendet endast detta, inte något om detta är bra eller dåligt för U-företaget.

5.2.1.1 Övermakt och frivilligt accepterad makt

Begreppet *makt* används inom flera vetenskapsdiscipliner. Statsvetenskap, sociologi, organisationsforskning, freds- och konfliktforskning m fl utnyttjar begreppet för att beskriva likartade fenomen, nämligen *att någon person eller grupp kan påverka en annan person eller grupps beteende*. Det förekommer ett stort antal definitioner i litteraturen varav några är återgivna nedan.

> The general definition of power is a capacity to get things done. Either resourses or authority increases the ability of a person to do what he decides to do. What he will actually manage to get done depends on how well he uses his opportunities. He may fail to use them out of ignorance, or lack of motivation, or moral scruples.[1)]

> Power is the probability that one actor within a social relationship will be in a position to carry out his own will despite resistance.[2)]

> Power may be defined as the capacity of an individual, or group of individuals, to modify the conduct of other individuals or groups, in the manner which he desires, and to prevent his own conduct being modified in the manner in which he does not.[3)]

> O's power over P is defined as the net increase in the probability of P enacting a behavoir after O has made an intervention, compared to the probability of P's enacting the behavior in the absence of O's intervention.[4)]

> The power of actor A over actor B is the amount of resistance on the part of B which can be potentially overcome by A.[5)]

Definitionerna avser delvis olika företeelser. I litteraturen förekommer en mängd begrepp med snarlik betydelse som makt, t ex inflytande, auktoritet. Vi uppfattar att de svårigheter som många författare har bland annat beror på deras försök att finna mindre värdeladdade ord än just makt.

---

1) *A L Stinchcombe* (1968/sid 157)

2) *M Weber* (1947/sid 152)

3) *R H Tawney* (1931/sid 229)

4) *J Schopler* (1965/sid 187)

5) *R N Emerson* (1962/sid 32)

Vi ser makt som ett överordnat begrepp där övriga begrepp kan ses som specialfall. I fortsättningen ansluter vi oss till den sistnämnda maktdefinitionen, dvs

> Den makt som en part A har över en annan part B är lika med det motstånd hos motparten B som potentiellt kan övervinnas av parten A.

Under våra inledande försök att sortera begreppen stötte vi på svårigheter. Vi fann att makt förekommer i två helt olika situationer. En *samarbetsrelation* karakteriseras av att bägge parter frivilligt och var för sig beslutat om att delta i samarbetet. Relationen vilar alltså på frivillig grund. *En annorlunda situation* föreligger då en part på grund av större resurser eller stöd av utomliggande normer kan påtvinga en annan part sitt inflytande, att etablera en relation. Här föreligger ett tvång. Endast en av parterna önskar att relationen etableras. Vi har valt att kalla makt i en tvångsrelation för *övermakt* och makt i en samarbetsrelation för *frivilligt accepterad makt*.

Då U-samarbete förekommer kan bägge parter var för sig avstå från samarbete respektive avbryta ett redan pågående samarbete även om det kan få allvarliga konsekvenser i form av ekonomiska och statusmässiga förluster. *Parterna är likvärdiga* och kan fritt fatta beslut om att acceptera eller förkasta samarbetsformen. Vi kallar den makt som uppkommer i en dylik situation för *frivilligt accepterad makt*.

Övermakt föreligger då en av parterna eller bägge inte kan välja mellan att acceptera eller förkasta relationen/samverkan. Staten har makt i form av övermakt över sina medborgare. Även medborgare som inte accepterat stiftade lagar tvingas följa dem eller blir bestraffade för att ha brutit mot dem. Mellan stater kan en militärt starkare stat börja krig eller hota med krig för att påverka en svagare stat utan att den svagare staten har möjlighet att avstå från samröre med den hotande staten. Inom en koncern har moderbolagsledningen möjlighet att styra helägda dotterbolag på liknande sätt.

Skillnaden mellan de bägge maktbegreppen ligger i situationens yttre betingelser. *Övermakt* förekommer i *konfliktsituationer* där parterna trots motstridiga mål ändå har en relation mellan varandra.

Frivilligt accepterad makt legitimeras, dvs godkänns, av bägge parter i

en relation. Övermakt legitimeras av endast en part eller av normer i ett överordnat system, t ex lagstiftning, moraliska och etiska normer.

Frivilligt accepterad makt kan endast uppstå i en situation där relationen grundas på frivillig bas. Vi skall nedan visa att stark makt och konfliktsituationer kan uppstå även i det sistnämnda fallet.

I en frivillig samverkan uppkommer konflikter om hur belöningar skall fördelas mellan parterna. Dessa konflikter löses inom ramen för vad frivilligheten accepterar. Går kraven från den starkare parten längre kan den svagare parten avbryta relationen varefter den starkare parten förlorar sin makt.

> Power is thus awful and fragile, and can dominate a continent only in the end to be blown down by a whisper. To destroy it, nothing more is required than to be indifferent to its threats, and to prefer other goods to those which it promises. Nothing less, however, is required also.[1)]

> *Exempel.* Ett av företagen hade sedan en tid ett intimt samarbete med en "uppfinnare" som bidrog med flera idéer. Så småningom utvecklades relationen ogynnsamt för företaget. Uppfinnarens krav på ekonomisk ersättning blev så stora i ett gemensamt projekt att samarbetet avbröts. Företagsledningen ansåg sig inte kunna tillmötesgå kraven trots att man såg sig beroende av uppfinnaren.

> I samarbetsrelationer kan två eller flera mål tillgodoses samtidigt medan endast ett mål tillgodoses i konfliktsituationen och då på bekostnad av någon annans mål.[2)]

I och med att vi endast studerar situationen där frivilligt accepterad makt är basen för relationen har vi funnit att den forskning som behandlar konfliktsituationer, t ex freds- och konfliktforskningen och statsvetenskap inte är helt relevant för vårt vidkommande. Vissa sociologer bl a *Etzioni*[3)] har dock kopplat samman de bägge makttyperna utan att sedan klargöra skillnaderna mera explicit.

---

1) *R M Tawney* (1931/sid 229)

2) *A Kuhn* (1963/sid 340)

3) *A Etzioni* (1961)

Den begreppsapparat som utvecklas i följande avsnitt gäller för underleveranssituationer. Ofta säger vi *underleveranssamarbete*, vilket indikerar att de är frivilligt ingångna och bygger på frivilligt accepterade makt- och beroendeförhållanden.

> Two points must be made clear about this definition. First, the power defined here will not be of necessity, observable in every interactive episode between A and B, yet we suggest that it exists nonetheless as a potential, to be explored, tested, and occasionally employed by the participants. Pab will be empirically manifest only if A makes some demand, and only if this demand runs counter to Bs desires (restistance to be overcome). Any operational definition must make reference to change in the conduct of B attributable to demands made by A.
>
> Second we define power as the "resistance" which can be overcome, without restricting it to any one domain of action. Thus if A is dependent upon B for love and respect,B might then draw A into criminal activity which he would normally resist.[1]

En vanlig missuppfattning av begreppet makt är att hänvisa till någon och säga att vederbörande har makt. Detta är i grunden fel då makt inte är en egenskap hos en person/grupp/organisation. I stället är *makt en egenskap i en social relation.*[2] A kan ha makt över B. Att säga att A är mäktig i sig är därför fel. Möjligen implicerar ett sådant påstående att A har makt i flera sociala relationer. Som citatet ovan av *Tawney* visar bryts makten då relationen avbryts.

5.2.2 Beroende

Kopplingen mellan makt och beroende är intim. Enligt flera författare vilar makt indirekt på någon annans beroende.[3] *Emerson* har gjort en banbrytande begreppsutveckling som senare utnyttjats i flera efterföljande undersökningar. Han definierar beroende enligt följande:[4]

---

1) *R M Emerson* (1962/sid 32)

2) *D Cartwrigt* (1965), *R Dahl* (1957), *R M Emerson* (1962).

3) *F J Beier & L W Stern* (1969), *A I El-Ansary & L W Stern* (1972), *R M Emerson* (1962), *D J Hickson m fl* (1971), *J L Heskett m fl* (1970), *M H Kelley* (1959).

4) *R M Emerson* (1962/sid 32, 33) Se även 3.2.3.

The Dependence of actor A upon actor B is

(1) directly proportional to A' *motivational investment* in goals mediated by B, and

(2) inversely proportional to the *availability* of those goals to A outside of the A-B relation.

Enligt Emerson används begreppet "goal" i bredast möjliga betydelse och såväl medvetna som omedvetna mål innefattas. Definitionen kräver inte att beroendet är synligt i varje ögonblick för att det skall föreligga ett beroende.

5.2.3 Makt och beroende

Vi uppfattar en intressant skillnad mellan Emersons definitioner av makt och beroende. I maktdefinitionen,se 5.2.1, kan även tolkas in vad vi kallar övermakt. I beroendedefinitionen ligger implicit att endast frivilligt ingångna relationer ger upphov till beroende. Detta har sin förklaring i Emersons utgångspunkt. Han studerade lekande barn i små grupper och hans teori har byggts upp utifrån deras beteenden. Skillnaden är intressant därför att Emerson definierar kopplingen mellan makt och beroenden enligt följande:

> The power af A over B is equal to, and based upon, the dependence of B upon A.[1)]

Detta påstående som alltså bara gäller för frivilligt accepterad makt har använts som utgångspunkt för flera senare studier.[2)]

I en relation föreligger alltså makt/beroende i två riktningar. Parten A är beroende av sin motpart B. Denne i sin tur är beroende av sin motpart A. Om vi använder definitionen ovan att A:s makt över B är lika med B:s beroende av A kan följande två ekvationer[3)] formuleras:

$$Pab = Dba$$
$$Pba = Dab$$

där Pab är ett uttryck för den makt (Power) som "a" har över "b". Dba

1) *R M Emerson* (1962/sid 32,33) Se även 3.2.3

2) T ex *F J Beier & L W Stern* (1969), *A I El-Ansary & L W Stern* (1972), *J L Heskett m fl* (1970)

3) Se även *R M Emerson* (1962/sid 33)

står för "b:s" beroende (Dependence) av "a".

Låt oss sammanställa och utveckla ovanstående.

1 I och med att vi befinner oss i en frivilligt ingången relation kan vi utgå ifrån att vissa mål hos respektive part uppfylls av motparten (därav samarbetet). Därav följer att det *alltid* råder ett ömsesidigt beroendeförhållande i en samarbetsrelation enligt tidigare definition.

2 *Beroende i sig innebär inte något negativt.* En part kan på grund av motpartens eminenta förmåga att uppfylla partens mål bli starkt beroende av sin motpart enligt definitionen. Att få stark måluppfyllelse kan då knappast anses negativt. Om måluppfyllelsen är hög och samtidigt alternativa källor till lika god måluppfyllelse finns, är beroendet litet men måluppfyllelsen fortfarande hög. Alltså kan graden av beroende variera vid samma grad av måluppfyllelse.

3 Makt kan föreligga i en situation utan att den utövas synligt. Det så ofta använda begreppet makt som generell företeelse är för svepande och opreciserat för att kunna användas i vår situation. Vi önskar utveckla beskrivningsspråk/modeller för att kunna beskriva U-samarbetet i makt/beroendetermer som möjliggör ingående förståelse för situationen och de möjligheter/hinder som föreligger i samarbetsrelationen.

Låt oss stanna här i diskussionen av begreppen. Vi skall återkomma i en mer konkretiserad form i avsnitt 5.3.2.1.

5.3 UNDERLEVERANTÖRSSITUATIONEN

Vi avser att utveckla en teori för att beskriva underleverantörens situation dels totalt dels i de enskilda samarbetsrelationerna. Enligt vår utgångspunkt är företaget ett öppet system som har olika utbytesrelationer med sin miljö. Ett öppet system förändras över tiden. En beskrivning av system*strukturen* blir därför snabbt föråldrad.

För att få en mer dynamisk beskrivning kan även olika processer av typ utveckling av nya produkter, nya marknader, nya kunder etc tas med i beskrivningen. Vi har valt att dels beskriva strukturen i de studerade företagen (se appendix III), dels identifiera olika processer som har med underleverantörssamarbetet att göra. Vår totala beskrivning är en

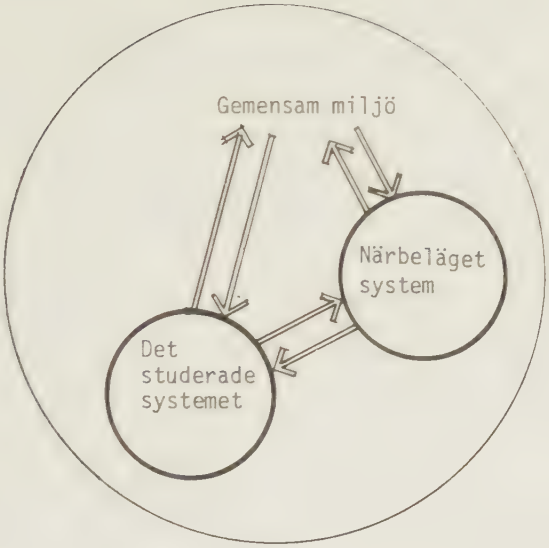
förenklad bilad av verkligheten och täcker endast de delar som vi upplever relevanta för vårt syfte. Vi fokuserar på underleverantörsberoenden ur underleverantörens synvinkel och beskriver *dels den enskilda relationen* mellan ett U- och ett B-företag *dels U-företagets totala situation*.

Skillnaden mellan den av oss studerade relationen mellan två sociala system och den av organisationsforskare vanligast studerade kan beskrivas som i figur 5.3. Vi har valt att låta Rhenman representera dessa. Som framgår av figuren studerar Rhenman två system som var för sig avser att exploatera en gemensam miljö. Behovet att skapa överensstämmelse mellan det studerade systemet och ett närbeläget system kräver ibland att det studerade systemet avbildar, kompletterar eller dominerar det närbelägna systemet. Vi menar att denna situation kan kallas för en *konkurrenssituation* där de ingående systemen har en gemensam miljö och *parallellkoppling föreligger* mellan systemen.

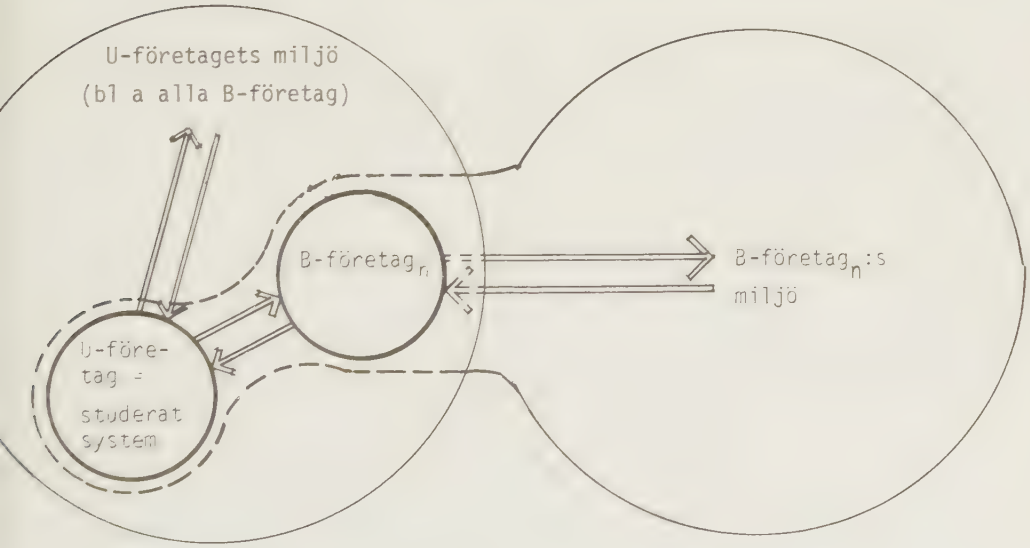
I vår studerade situation utgör B-företaget ett miljöelement till det beskrivna systemet, U-företaget. I princip har de två systemen skilda miljöer även om det i praktiken kan finnas gemensamma delar. U-företagets miljö består bl a av alla potentiella och reella B-företag. U-företaget konkurrerar vanligen inte med B-företaget på dettas miljöområde. De bägge systemen är här *kopplade i sekvens*. Konkurrens eller konflikt om att dela på en gemensam miljös möjligheter föreligger normalt i liten eller ingen utsträckning. Konsekvensen av denna skillnad diskuteras närmare i kapitel 10.

De modeller för beskrivning av en underleverantörs situation som presenteras i de följande avsnitten bygger på *vissa förutsättningar*.

För det första är de *utvecklade för att användas av U-företaget*. U-företagets egna uppfattningar utgör ingångsdata i modellerna. Detta är en grundläggande förutsättning eftersom den medför att oavsett om B-företaget har en annan uppfattning om situationen gäller U-företagets egen. Vi berör här ett viktigt område, informationens kvalitet. Vi skall återkomma till denna punkt senare.



Av Rhenman (1974/sid 42) studerad situation



Av oss studerad situation

FIGUR 5.3 Vår studerade situation i jämförelse med andra organisationsforskares.

För den andra avser vi *inte* att ge *entydiga råd* om vilka beslut som bör fattas i speciella situationer utan utveckla ett språk för beskrivning och förståelse av makt/beroendeförhållanden i samarbetsrelationer av de skäl som tidigare angivits, makt/beroende har ingen värdeladdning i vår definition. Däremot diskuteras ingående vad som *kan* göras om U-företaget finner det önskvärt att förändra situationen. Kapitel 7 behandlar U-företagets möjliga alternativ i olika situationer utan att ta ställning till om utgångssituationen är önskvärd eller ej.

För det tredje är vårt intresse inriktat på de *externa relationerna* mellan systemet och dess miljö. Interna relationer kan vara lika intressanta i andra studiesyften men behandlas enbart i den mån de berör underleverantörsberoenden.

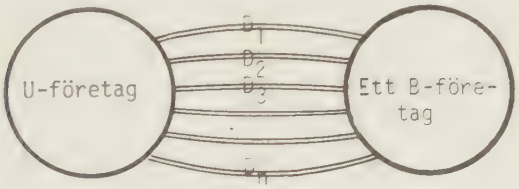
När vi talar om strukturbeskrivning i det följande avser vi principiellt hela U-företagets externa relationsstruktur. Vi har koncentrerat oss på den del av strukturen som berör U-företagets underleveranser. Denna del studeras noga medan den övriga delen förenklas i modellerna. Eftersom underleveranser i flera företag endast är en del av kundkontakterna har vi valt att behandla samtliga kunder i strukturbeskrivningen på totalnivå. På detaljnivå behandlas endast relationen mellan U-företaget och ett B-företag.

Relationen mellan ett U-företag och ett speciellt B-företag beskrivs ofta som en enkel relation. Se figur 5.4. Se även figur 3.4.

FIGUR 5.4 Relationen U-företag - ett B-företag

Vi menar att full förståelse för samarbetets karaktär endast nås om man upplever relationen som flerdimensionell. Mellan två sociala organisationer löper alltid mer än en dimension. I ett U-samarbete föreligger varuflöden, informationsflöden och penningflöden av olika omfattning.

Singularformen - relation - är ofullständig då man vill beskriva detta komplexa samarbete. Vi har av praktiska skäl valt att låta totalförbindelsen betecknas som relation och talar om de olika flödena mellan företagen som dimensioner. Se figur 5.5. En relation är uppbyggd av flera dimensioner.



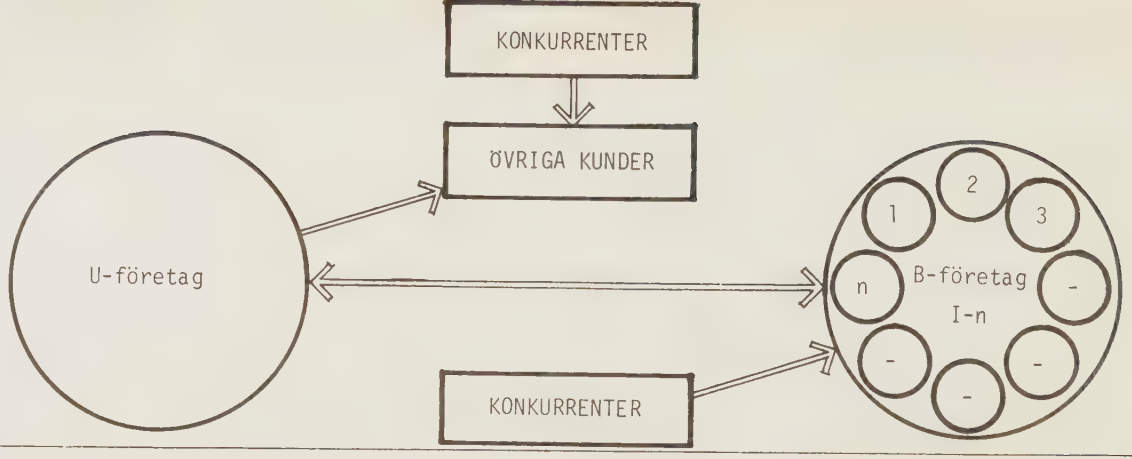
FIGUR 5.5 Relationen U-företag - B-företag

5.3.1 Beskrivningsmodell över systemet U-företag - B-företagskollektiv

En beskrivning av U-företaget och dess många relationer med skilda B-företag kan göras på flera sätt. Då relationernas karaktär i termer av antal dimensioner och typ av dimensioner, är resultat av ett samspel mellan parterna, blir varje enskild relation unik. Vi kan därför inte beskriva kopplingarna mellan U-företaget och dess olika B-företag generellt. Varje relation får behandlas separat vilket görs senare. Däremot kan intressanta egenskaper i såväl U-företagets som B-företagsgruppen beskrivas. Vi har mot bakgrund av våra fallstudier grupperat ett antal till synes viktiga strukturegenskaper i en modell. *Vi utesluter inte att det finns andra viktiga* egenskaper som bör uppmärksammas i andra U-företag.[1)]

Modellen som presenteras i figur 5.6 skall inte uppfattas som en kvantitativ modell där man åsätter värden som sedan summeras till en slags index. I stället avser den att systematisera den information som behövs i processbeskrivningarna.

1) T ex små kunder som är potentiella storkunder inom B-företagsgruppen eller små kunder vars problem är svårlösta vilket medför hög inlärning i U-företaget.



Studerade egenskaper i U-företaget

	Egna produkter	U-leve-ranser
Omsättningsandel		
Aktiv-passiv marknads-föring		
Konkurrenssituation		
Många - få kunder		
Stora - små kunder		
Lokala - nationella eller exportkunder		
Nya - gamla kunder		
etc		

Relationerna beskrivs ej generellt

Studerade egenskaper i B-företags-kollektivet

Branschensidiga eller inte
Expansiva - stagnerande
Konjunkturkänsliga eller inte
Har U-system eller inte
Stora - små företag
Hemmamarknad - exportinriktade

FIGUR 5.6 Beskrivningsmodell över systemet "U-företag - B-företagskollektiv"

Låt oss förtydliga modellen genom att tillämpa den i följande situation:

> Ett företag marknadsför egna produkter genom grossister och egna försäljare medan underleverantörsprodukter säljs vid förfrågningar. På de egna produkterna är det priskonkurrens och såväl flera imitationer som andra konkurrerande produkter finns på marknaden. U-produkterna är specialarbeten och det saknas konkurrenter i regionen. Man har 750 kunder varav 700 på de egna produkterna. Alla kunder är svenska. Samtliga viktiga kunder har haft affärsförbindelser med företaget i minst 12 månader.
> En klassificering av företaget enligt modellen i figur 5.6 kan se ut som följer i tabell 5.1. Se även kapitel 8.

TABELL 5.1 Studerade egenskaper i U-företaget

	Egna produkter	U-leveranser
Marknadsföring	aktiv	passiv
Konkurrenssituation	stark	svag
Antal kunder	många	få
Kundstorlek	3 stora-40 % av oms	2 stora-20 % av oms
	700 små-35 % av oms	50 små-5 % av oms
Kundlokalisering	nationellt	2 stora lokalt övriga blandat lokalt/nationellt
Ålder på affärsförbindelsen	gamla kunder	gamla kunder

De studerade egenskaperna kan uttryckas/mätas i verbala eller matematiska skalor. Då de mäts med skilda skalor kan man inte på förhand summera till något endimensionellt mått. Det *kan vara bra* att ha många små kunder i *ett* bestämt företag medan samma antal kunder *upplevs som problem i ett annat* företag därför att situationen i övrigt skiljer sig åt. U-företagets mål och individernas uppfattningar påverkar här bedömningen av egenskaperna.

Först vid ett samtidigt studium av såväl processerna som kundrelationerna kan strukturella egenskaper bedömas. Om en önskad utveckling

hindras av en strukturell egenskap bör resultatet bli att man försöker ändra på strukturen.

Vid bedömning av makt/beroendeförhållandena i relationen mellan U-företag och B-företag *spelar företagens totala situation en viktig roll.* Om vi tänker oss två jämnstora företag, som till en *mindre del* av sin omsättning etablerar ett underleveranssamarbete, är inget av företagen speciellt beroende (litet bidrag till den totala måluppfyllelsen) av det andra om det inte gäller en extremt viktig produkt som endast kan produceras i den tänkta konstellationen. Detta kan belysas med nedanstående fiktiva exempel.

> *Exempel:* I en situation där ett mindre företag har få kunder, antag fyra jämnstora kunder som köper 90 % av produktionen, är beroendet av varje kund relativt stort för U-företaget (hög grad av måluppfyllelse och antagligen små alternativmöjligheter).
> Vi tänker oss nu ett annat företag som har fyra lika stora kunder i kronor räknat, men där kundernas andel av omsättningen endast är ca 20 %. Beroendet av varje kund är här mindre trots likartad enskild relation mellan de bägge företagen, ty U-företaget har i det senare fallet större alternativa möjligheter att sälja sin kapacitet.

Det är därför viktigt att beakta företagens totala situation vid bestämningen av makt/beroenden i enskilda relationer.

5.3.2 Beskrivningsmodell över systemet U-företag - B-företag

Vi skall nu övergå till att studera den enskilda relationen mellan ett U-företag och ett av dess B-företag. Relationen består av flera dimensioner, se figur 5.5. Det kan förekomma ömsesidig och parallell kontakt mellan olika personer/avdelningar i de bägge företagen, t ex U-företagets lager och B-företagets kontrollavdelning, U-företagets produktionsavdelning och B-företagets konstruktionsavdelning, U-företagets ekonomiavdelning och dito på B-företaget, U-företagets försäljningsavdelning och B-företagets inköpsavdelning.

Makt är en egenskap i en social relation, inte en egenskap hos en aktör. Enligt vår utgångspunkt i avsnitt 5.2 är den ena partens makt i en relation lika med den andra partens beroende.

Vi har tidigare konstaterat att makt är ett komplext begrepp. Låt oss nu söka dela upp det. I U- och B-företagen förekommer olika mål som parterna försöker få uppfyllda. Samarbete med en annan organisation kan då betraktas som ett av flera medel till måluppfyllelse. *Varje mål* som B-företaget söker uppfylla genom att etablera samarbete med ett U-företag *ger upphov till en dimension i relationen*. Exempel på sådana mål är kapacitet, leveransförmåga, speciell kunskap/produktionsutrustning, ekonomiska villkor, problemlösningsförmåga, personliga vänskapsdimensioner.

> Actually, both parties to the power relation posses something of value. One party to the relationship is trying to achieve an intended result, and, therefore, he values the responses of the other party. To obtain the desired responses, he must possess, or be in a position to provide or withhold, something of value to the other party. In effect power involves mutually dependent relations, with each party to the relation dependent upon the other for gratification.[1)]

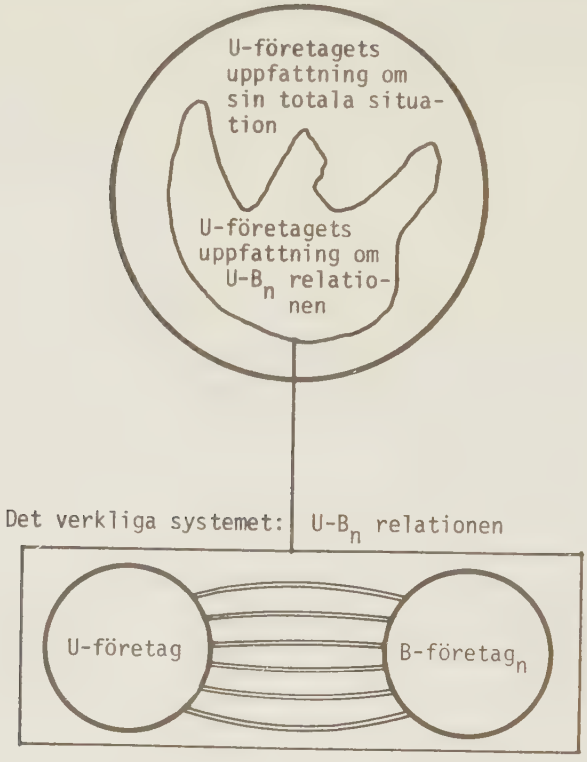
Oavsett om dessa mål *explicit uttrycks* i förhandlingen inför samarbetsstarten eller inte, *är de mål* som riktas mot U-företaget. *Oavsett* om U-företaget är *medvetet om dessa mål/krav* som riktas mot det eller inte, *påverkar de hela samarbetsrelationen*. Å andra sidan kan U-företaget endast agera utifrån sin egen tolkning av situationen. Vi anser att den egna tolkningen är den enda information som U-företaget har till sitt förfogande vid beslut om hur det skall agera. De föreställningar som B-företag i allmänhet omfattar diskuterar vi bl a i avsnitt 3.2.2. De föreställningar som ett speciellt B-företag hyser kan endast delvis kartläggas av U-företaget. Genom diskussioner med företrädare för B-företaget och genom att söka information bland kolleger, leverantörer och andra kunder kan U-företaget förbättra sin information. Vi avser inte att fördjupa oss i detta problem som vi uppfattar stort nog för en särskild forskningsinsats. Låt oss endast konstatera att det är viktigt att U-företaget uppfattar situationen rätt.

U-företaget uppfattar/tolkar den enskilda relationen till $B\text{-företag}_n$ som en del av sin totala situation. Ju bättre överensstämmelse mellan den egna *uppfattningen om verkligheten och andras uppfattning* desto bättre underlag för beslut. När vi utgår från den uppfattning som finns i U-företaget och inte strävar efter att t ex diskutera med B-företa-

---

1) Carzo and Yanouzas citerade i *L W Stern* (1969/sid 105)

get för att förbättra informationen om det reella systemet beror det på att U-företaget måste handla utifrån sin egen kunskap. Se figur 5.7.



FIGUR 5.7 U-samarbetet som en del av U-företagets totala situation

Av flera skäl går det inte att få fram *en* beskrivning av verkligheten. B-företaget kan anse att deras uppfattning är en affärshemlighet. Verkligheten är så komplex att det är svårt för att inte säga omöjligt att fastställa dominerande uppfattningar hos olika inblandade parter. Mot bakgrund av vår uppfattning att verkligheten är socialt konstruerad finns det ingen "objektiv" verklighet.

> *Exempel:* B-företagets VD bestämde plötsligt att ett annat U-företag skulle få ta över tillverkningen som en del i en större paketuppgörelse mellan två industrikoncerner. Under normala förhållanden stämde kanske U-företagets uppfattning om samarbetets karaktär, men denna situation gick inte att förutse.

Information om U-företagets totala situation och enskilda U-B-system

är en viktig förutsättning för det vidare utnyttjandet av det språk vi utvecklar. I den hittills presenterade modellen för beskrivning av den totala situationen är därför god ingångsinformation mycket viktig. *Vi utgår i fortsättningen från att den enda informationskälla som används i modellerna är U-företagets uppfattningar/tolkningar.*

5.3.2.1 Härledning av makten till maktbaser

Om varje mål som B-företaget riktar mot U-företaget ger upphov till en dimension, kan vi följa dimensionen in i U-företaget till dess källa.

Om målet är leveransförmåga så är källan tillgänglig maskinkapacitet. Enligt vår definition av beroende är B-företaget *direkt proportionellt beroende av* U-företaget i den mån U-företaget tillgodoser målet, leveranserna, och *omvänt proportionellt beroende* av U-företaget i den mån det finns andra möjligheter för B-företaget att få sitt leveransmål tillgodosett. Alternativen kan vara att B-företaget har egen kunskap och utrustning (konkurrerande samarbete) eller att andra företag är villiga att bli underleverantörer till B-företaget.

Låt oss kalla U-företagets egenskap att tillgodose B-företagets mål för en *maktbas*. I exemplet ovan är tillgänglig maskinkapacitet en maktbas.

Om B-företaget samtidigt vill uppfylla målet "att levererade produkter håller viss definierad kvalitet" är en annan maktbas U-företagets förmåga att klara kvalitetskravet (det kan t ex vara avancerade maskiner eller väl utbildad arbetskraft eller kombinationen av dessa faktorer).

Härav följer att *för varje mål* som B-företaget söker uppfylla *finns en maktbas* i U-företaget. Ju fler mål som tillgodoses i relationen mellan de bägge företagen, desto fler maktbaser föreligger. Alltså är makten i relationen uppdelad i flera dimensioner. Begreppet maktbas har använts tidigare av bl a *French* och *Raven*.

> By the basis of power we mean the relationship between O and P which is the source of that power. It is rare that we can say with certainty that a given empirical base of power is limited to one source. Normally, the relation between O and P will be characterized by several qualitatively different variables which are bases of power (Lipitt m fl 1952). Although there are undoubtedly many possible bases of power which may be distinguished, we shall

> here define five which seem especially common and important. These five bases of O's power are: (a) reward power, based in P's perception that O has the ability to mediate rewards for him; (b) coercive (tvång) power __ (c) legitimate power __ (d) referent power ___ and (e) expert power.[1]

Som framgår av citatet är författarna medvetna om att det kan finnas flera maktbaser. I sin studie använder de endast de ovan angivna fem. Ur vetenskaplig synpunkt kan man inte acceptera ett okritiskt utnyttjande av just dessa fem maktbaser i andra studier. De fem citerade maktbaserna är inte homogena eller fulltäckande. Denna kritik är välformulerad av Hickson m fl:

> Coersion is a means of power, but it is not an adequate definition of power. If the direction of dependence in a relationship is determined by an imbalance of power bases, power itself has to be defined separately from these bases.[2]

Vi kan här anknyta till vår inledande diskussion av övermakt och frivillig accepterad makt. Tvång är en form av maktmedel som används vid övermakt. Själva makten emanerar från något annat som gör att tvånget accepteras av den utsatte.

Det är med förvåning vi noterat hur flera forskare[3] efteråt okritiskt utnyttjat just dessa fem maktbaser i egna analyser av olika situationer. Framför allt har man använt begreppen vid studier av distributionskanaler. I en senare studie av maktfördelningen i distributionskanaler har El-Ansary och Stern vidareutvecklat maktbasbegreppet till att omfatta:[4]

> *Sources of power included:* customer preference, completeness of line, financial and business advice, sharing advertising expenditures, product sales meetings, service schools, salesmen's training, image and reputation in the community, prompt delivery and service, access to market information, selective distribution, promotion programs, large lot buying, ability to buy direct, ability to control customers' brand choice, middleman brand support and competitive prising.

Vi har själva på ett tidigare stadium gjort försök att lista alla tänkbara maktbaser i U- och B-relationen. Vi kom till insikt om det omöj-

---

1) *J R P French & B Raven* (1959). Se även *R Lippitt m fl* (1952)
2) *D J Hickson m fl* (1971/sid 218)
3) *F S Beier & L W Stern* (1969), *J L Heskett m fl* (1970)
4) *A I El-Ansary & L W Stern* (1972)

liga i att vid skrivbordet (även med mycken erfarenhet om det verkliga systemet) förutse alla maktbaser som kan uppkomma i en samarbetsrelation.

Efter att ha misslyckats med förhandsidentifiering av alla maktbaser valde vi en annan väg. Enligt definitionen av makt och beroende kan dessa fenomen endast uppträda i dimensioner där mål/måluppfyllelse föreligger. Det omvända förhållandet är inte givet, dvs att varje dimension ger upphov till makt.

> *Exempel:* Et U-företag som studerats har en skicklig yrkesarbetare som vid formning av en produkt även kan lägga in B-företagets namn i formen så, att namnet på den färdiga produkten blivit mycket tilltalande och uppskattat av B-företagets representanter.

Det föreligger sålunda *en dimension* här. B-företaget har dock inget uttalat önskemål att få sitt namn på produkten och är därmed inte beroende av just detta fenomen. Utgångspunkten är alltså B-företagets mål/krav som riktas mot U-företaget. (Och omvänt vilket vi återkommer till senare.) Samtliga dimensioner som vi utvecklade i den misslyckade modellen som omnämnts ovan kan sorteras in i tre grupper av dimensioner.

Vi avser inte att identifiera olika dimensioner inom grupperna, endast att ge viss vägledning vid beskrivningen av och identifieringen av måldimensioner i praktiska situationer. De tre grupperna är:

Fysiska/tekniska dimensioner
Ekonomiska dimensioner
Intellektuella/emotionella dimensioner

Som varje indelning av komplexa företeelser är den inte helt entydig. En viss måldimension kan upplevas tillhöra mer än en grupp. Även utan denna gruppering kan man identifiera olika måldimensioner. Vi upplever att grupperingen är till hjälp i denna process. För varje mål som B-företaget söker få uppfyllt i samarbetet och som uppfylls i någon mån förekommer en maktbas hos U-företaget.

Om vi klassificerar El-Ansary & Sterns maktbaser får vi följande indelning: se tabell 5.2.

TABELL 5.2 Exempel på maktbasklassificering

Fysiska dimensioner	*Ekonomiska dimensioner*	*Intellektuella/emotionella dimensioner*
completeness of line (fullt sortiment)	sharing advertising expenditures	customer preference (goodwill, status)
prompt delivery and service	large lot buying	financial and business advice (kunskap)
selective distribution	competitive prising	product sales meetings (information)
ability to buy direct		service schools
middleman brand support		salesmen's training (kunskap)
		image and reputation
		access to market information

Den maktkälla som kallas "ability to control customers' brand choice" anser vi beskriva ett sätt att utöva makt, inte en källa till makt. Vi skall behandla maktutövning mer ingående i kapitel 6 och 7.

Under våra fallstudier har vi funnit ett stort antal skilda dimensioner som alla kan sorteras i de tre grupperna fysiska, ekonomiska och intellektuella/emotionella dimensioner. För konkretisering av dessa dimensioner ger vi nedan några exempel:

Fysiska dimensioner i de studerade U-företagen:

Leveransförmåga, leveranskapacitet, produktkvalitet, unika maskinresurser, service (vid oväntade situationer).

Ekonomiska dimensioner:

Expansionsmöjlighet, ekonomisk status (soliditet, likviditet, lönsamhet), kostnadsläge (prispolitik, finansieringsvillkor).

Intellektuella/emotionella dimensioner:

Problemlösningsförmåga, status, goodwill, teknisk kunskap, administrativ kunskap/förmåga, unik kompetens i intellektuellt hänseende t ex patent på viss teknologi, serviceförmåga, personlig stil, vänskap, utvecklingsförmåga, företagsmål, emotionella mål.

Oavsett om U-företaget kan klassificera en måldimension att till ett hundra procent tillhöra en grupp eller inte, är det viktigt att man söker identifiera *alla* måldimensionerna. Dessa måldimensioner ger sammantaget en möjlighet att värdera makt/beroenden i relationen.

U-företagets identifiering av B-företagets måldimensioner är helt enkelt U-företagets

BESKRIVNING AV SIN EGEN ROLL I SAMARBETET

Genom att identifiera samtliga dimensioner får man hela rollen beskriven. Det är härvid viktigt att U-företaget rätt *uppfattar de strategiska måldimensionerna.*

Låt oss summera vad vi hittills kommit fram till:

Makt är ett *komplext* begrepp. Den totala makten i en relation *emanerar från olika maktbaser.* Antalet maktbaser är lika med antalet tillgodosedda måldimensioner i relationen.

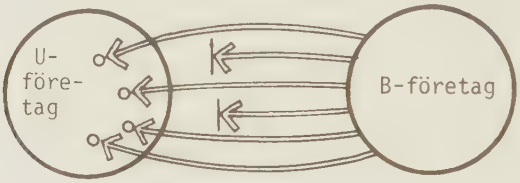
Makten i en riktning är lika med beroendet i motsatt riktning: Pab=Dba. Indirekt kan vi konstatera att de olika måldimensionerna inte låter sig mätas i en och samma värdeskala. Makten består av en mängd olika delar som inte kan *kvantitativt* sammanvägas till ett summamått.

Låt oss korrigera ett tidigare påstående som är felaktigt men som förenklade den tidigare diskussionen. Om ett B-företag riktar ett antal krav/mål mot ett U-företag kan det förekomma att U-företaget inte har förmåga i form av resurser eller kunskap att överhuvudtaget tillgodose kravet. Ett B-företag kan t ex önska att U-företaget skall hålla ett buffertlager av de aktuella produkterna. Om U-företaget dels saknar finansiella resurser att binda i lager, dels fysiskt lagerutrymme, kommer kravet att lämnas ouppfyllt dvs det uppstår ingen ny dimension i relationen. *Det är* alltså *inte nödvändigt att ett riktat krav/mål resulterar i en dimension och en maktbas.* Hur förklaras detta?

Jo, om U-företaget trots bristen på måluppfyllelse i denna måldimension får igång ett samarbete, beror det på att U-företaget i förhandlingen *utövat sin makt* genom att övertyga B-företaget om att måluppfyllelse i den krävda dimensionen inte är nödvändigt för att B-företaget ändå skall kunna vara nöjd med situationen. Vi skall närmare utveckla

detta resonemang då vi behandlar maktutövning i kapitel 6.

I figur 5.8 ser vi hur arbetsgången i beskrivningen är. *Först* identifierar U-företaget vilka måldimensioner som det upplever att B-företaget söker få uppfyllda i samarbetet. Varje sådant mål som i någon mån tillgodoses av U-företaget slutar i en maktbas inuti U-företaget. De eventuella måldimensioner som inte kan tillgodoses i samarbetet kommer aldrig fram till U-företaget utan stannar utanför.



FIGUR 5.8 Beskrivning av U-företagets maktbaser, steg 1

OBS Vi rör oss nu inte i det verkliga systemet U- - B-företag utan i U-företagets uppfattning om det verkliga systemet som en del av U-företagets uppfattning av den totala situationen. Se figur 5.7.

I detta inledande steg har man *identifierat* vilka *maktbaser* som U-företaget besitter gentemot B-företaget. Det följer av våra definitioner att B-företaget blir beroende om U-företaget kan tillgodose dess mål.

Nästa steg blir att uppskatta makten dels i varje dimension, dels totalt i samarbetsrelationen. Senare skall vi även diskutera denna makt som en del av U-företagets totala situation.

5.3.2.2 Maktens styrka i dimensionen

Enligt vår definition är beroende avhängigt två variabler, dels *graden av måluppfyllelse* dels *tillgången på alternativ*.

Vi skall i fortsättningen tala om graden av måluppfyllelse som *graden av osäkerhetsabsorption* (OA) och tillgången på andra alternativ som *graden av substituerbarhet* (S). Vi uppfattar *måldimensionen* som ett angivande av *den skala* som måluppfyllelse skall mätas i. *Graden av*

osäkerhetsabsorption utgör då det *värde* på skalan som samarbetet resulterar i. Alltså: *ju högre osäkerhetsabsorption, desto högre* grad av *måluppfyllelse*. En viktig distinktion i detta sammanhang har gjorts av Hickson m fl:[1)]

> Uncertainty itself does not give power, coping gives power.

Osäkerhetsabsorption står alltså för *förmåga att hantera* osäkerhet, *inte* att *eliminera* den.

> *Exempel:* Om ett B-företag har en leveransplan som helt följs av U-företaget är måluppfyllelsen i dimensionen hög. Antag att B-företaget ibland får oförutsedda behov av extraleveranser. Om U-företaget klarar att tillverka enligt leveransplan och samtidigt producera enligt extrabeställningen är graden av osäkerhetsabsorption hög. Själva osäkerheten har inte försvunnit för B-företaget men den absorberas av U-företaget. Saknas konkurrenter blir B-företaget beroende och U-företaget får stark makt i leveransdimensionen.

> *Exempel:* Vi kan anta att ett B-företag bl a har som mål att erhålla ett konkurrenskraftigt pris. Ett U-företag med modern maskinpark och rationell produktion kan erbjuda låga priser och ändå få god lönsamhet. I en sådan måldimension är alltså graden av osäkerhetsabsorption hög. Graden av substituerbarhet bestäms av konkurrenssituationen och kan därför inte generellt bedömas.

> Thus, organizations do not necessarily aim to avoid uncertainty nor to reduce its absolute level, as Cyert and March (1963) appear to have assumed, but to cope with it.[2)]

Vid bedömningen av osäkerhetsabsorption och substituerbarhet måste en simultan bedömning ske. Om osäkerhetsabsorptionen inte är densamma i de olika alternativen är substituerbarheten svårbedömbar. Eventuellt kan man gruppera efter varierande grad av osäkerhetsabsorption, t ex hög, normal och låg för att kunna bedöma substituerbarheten.

---

1) *D J Hickson m fl* (1971/sid 218)
2) a a (sid 220)

Ytterligare två faktorer måste tas med vid bedömningen. Det är dels kostnaderna för de olika alternativen, dels den förväntade utvecklingen av makt/beroendeförhållandena över tiden. Svårigheterna att jämföra alternativ som innehåller omätbara konsekvenser men som samtidigt delvis kan beskrivas i kostnads/intäktstermer har behandlats av bl a Mc Kean.[1] Vi återkommer för en vidare diskussion av dessa aspekter.

Exempel: Ett U-företag har en potentiell kund, ett B-företag. En av B-företagets måldimensioner är att skapa produktionsmöjligheter för en viss plastdetalj. För detta krävs ett verktyg till plastmaskinen. U-företagets maktbas är dess förmåga att utveckla och själv tillverka eller beställa ett verktyg som passar B-företaget. Innan verktyget är beställt kan graden av osäkerhetsabsorption bedömas med hänsyn till U-företagets förmåga att utveckla verktyg. Om denna är känd som god kan vi beskriva graden av osäkerhetsabsorption som hög. B-företaget kan samtidigt välja bland alla andra U-företag som också anses duktiga på att framställa verktyg. Då denna förmåga får anses spridd i plastbranschen kan graden av substituerbarhet betecknas som hög. Därmed är B-företagets beroende av U-företaget ringa.

Vi kan fortsätta och studera samma relation en tid senare. Nu har B-företaget beställt ett verktyg och fastställt sitt behov av plastdetaljen för den närmaste tiden. Med hänsyn till U-företagens rätt att disponera verktygen i plastbranschen kan vi beskriva graden av substituerbarhet som noll oavsett graden av osäkerhetsabsorption. B-företaget är alltså mycket *starkt beroende* av U-företaget *efter* sitt beslut att låta U-företaget tillverka och disponera verktyget.

Detta beroende har svenska B-företag försökt undvika men U-företagen i branschen använder ett branschavtal som stipulerar dispositionsrätten. Alltså har B-företagen ingen möjlighet att finna U-företag som inte kräver dispositionsrätt och får därmed acceptera detta beroende.

Ett påpekande kan vara på sin plats:
U-företaget kan påverka graden av osäkerhetsabsorption medan B-företa-

---

1) *R N McKean (1958)*

get genom att knyta kontakter med andra U-företag *kan öka substituerbarheten*. Bägge variablerna kontrolleras alltså inte av U-företaget.

5.3.2.3 Maktstyrka i relationen

I vår terminologi medför hög osäkerhetsabsorption kombinerat med låg substituerbarhet att makten i dimensionen/maktbasen är hög. Då de olika maktbaserna mäter makt i skilda dimensioner och de olika maktdimensionerna inte låter sig uttryckas i någon gemensam dimension *måste vår U-leverantör själv subjektivt göra en sammanvägning av makten* i skilda maktbaser.

French and Raven[1] använder följande definition på maktens styrka:

> The strength of power of O/P in some system "a" is defined as the maximum potential ability of O to influence P in "a".

Kaplan[2] utvecklar tre begrepp som identifierar maktens styrka och omfattning. Han skiljer mellan *tyngd* (weight), *domän* (domain) och *omfång* (scope).

> We say that (O) is exercising power over (P) if (O) can at his choice affect the probability that (P) will act in a certain way in certain circumstances. But (O) may affect those probabilities only slightly, or he may affect them enormously ... This specification of how much (O) influences (P) has been referred to as the *'weight'*, intensity, or degree of power.

Vid identifieringen av domän säger Kaplan[3].

> The power which one person has differs from that of another... in ... the range of persons or groups influenced by it. We may ... call it the *domain of power*. Domains may overlap, one may be wholly included in another. They may also be wholly outside one another. We often say that the amount of power has increased when the domain is extended.

Inom en given domän kan makthavaren inte påverka allt som försiggår. Kaplan exemplifierar med läraren vars domän är klassens elever. Han kan här påverka deras läsvanor men knappast deras fritidsaktiviteter

---

1) I *D Cartwright & A Zander* (1960/sid 609)
2) *A Kaplan* (1964b/sid 14)
3) Ibid

och hemförhållanden. *Scope eller omfång* står för den avgränsning inom en given domän som till sist utgör det område inom vilket makten kan utövas.

Styrkan i den makt U-leverantören nu identifierar i sina maktbaser kan uttryckas i Kaplans tre maktdimensioner, tyngd, domän och omfång.

Exempel: En U-leverantör kan ha B-företagets inköpsavdelning, konstruktionsavdelning, varumottagningsavdelning, kontrollavdelning, ekonomiavdelning och transportavdelning som *domän*. Med avdelning menas person eller grupp av personer som deltar i samarbetet mellan U- och B-företaget. *Omfånget* inom domänen utgörs av de aktiviteter som U-företaget kan tänkas påverka. Ekonomiavdelningen tillåter kanske diskussioner om priser och förskottsbetalning medan man vägrar att diskutera sin egen prispolitik med sina underleverantörer. U-företagets makt har då det begränsade omfånget: prisdiskussioner och betalningsvillkor. På samma sätt kan omfånget identifieras inom övriga delar av domänen. *Tyngden* i U-företagets makt kan användas till att uppnå goda förhandlingsresultat inom domänen och inom ramen för det omfång som föreligger i varje deldomän. Vi återkommer till förhandlingsmöjligheter i vår beskrivning av hur man utnyttjar makt i kapitel 6.

Exempel: AB Mekano har en gammal affärsförbindelse med ett visst B-företag. Man tillverkar en unik produkt åt denna kund och med tiden har såväl speciell kunskap som speciell utrustning utvecklats i Mekano. På kort sikt är kundens osäkerhetsabsorption hög ty produkten är av exakt den kvalitet som efterfrågas. Graden av substituerbarhet är noll ty inget annat U-företag kan snabbt ta över denna tillverkning.

I ett mer dynamiskt perspektiv bedöms B-företagets kostnad för att byta leverantör vara mycket hög relativt sett ty Mekanos kunskap om produktion av den speciella produkten är resultatet av en lång sök- och läsprocess. Denna kunskap rör mera sättet att hantera teknologin än själva arbetsmomenten i produktionsprocessen. Ett nytt U-företag bedöms dra stora utvecklingskostnader innan fullvärdiga produkter kan framställas. Dessutom torde tiden för inlärning vara 2-3 år. Alltså är Mekanos makt i denna relation mycket stor även på lång sikt.

> In summary, a complete description of a power relationship must state not only the base of power, but also the domain, scope and weight of such power. A power user must be sure that his power attempts are within his domain, within the scope dictated by the base of power, and have sufficient weight.[1)]

Låt oss i fortsättningen definiera maktens *styrka* som dess tyngd, domän och omfång enligt Kaplan ovan.

5.3.2.4 Kontrollerbara och icke-kontrollerbara maktbaser

I en del situationer kan en utomliggande norm göra att U-företaget får viss makt. Vi har sett exempel på att ett B-företag inte upphör med samarbete därför att en brytning skulle få förödande konsekvenser inte bara för U-företaget utan även för det samhälle där det ligger lokaliserat.

Det förekommer att investeringsfondsförhandlingar mellan regering och storföretag leder till att storföretaget lovar att lägga viss tillverkning på orten X under förutsättning att man får disponera sina investeringsfonder någon annanstans. På samma sätt har Viggenförhandlingarna gått ut på att inhemsk industri i köparländerna skulle få vara underleverantörer och licenstillverkare. Detta medför att ett företag kan bidraga till måluppfyllelse genom att vara lokaliserad på viss ort i visst land. Givetvis måste även andra kvalifikationer till men det hindrar inte att detta kan utgöra en viktig och stark maktbas. B-företagets mål att bidra till samhällsnyttan eller att ha en positiv goodwill, uppfylls på ett sätt som för U-leverantören är *okontrollerbart*. Det som avgör måluppfyllelsen och även själva existensen av en maktbas i den speciella dimensionen är en *yttre norm* som ligger i det studerade U- B-systemets miljö. De flesta maktbaser i U-företaget är att betrakta som *kontrollerbara* i det att U-företaget kan påverka och utveckla dem. Man kan skaffa specialmaskiner, bygga ut kapaciteten, anställa kunnig personal etc inom ramen för tillgängliga ekonomiska resurser.

---

1) [illegible] (1969/sid 108)

5.3.2.5 Upplevd makt kontra verklig makt

Parterna i en samarbetsrelation agerar alltid efter den *upplevda makten*. Upplevelserna är subjektiva tolkningar av det reella systemet. Ett sätt att öka sin makt är att påverka motpartens upplevelse av ens egen makt.

Den *verkliga makten* (om den nu kan identifieras) kan vara starkare eller svagare än den upplevda makten.

> *Exempel:* I början av ett samarbete litar inte parterna på de löften som avges i förhandlingen. Så småningom finner man att löftena infrias. Den ursprungliga bedömningen av t ex U-företagets leveransförmåga innebär normalt en underskattning. Därmed bedöms osäkerhetsabsorptionen som låg och substituerbarheten som hög. Beroendet är alltså svagt. Så småningom kommer B-företaget till insikt om U-företagets eminenta leveransförmåga och upplever då att osäkerhetsabsorptionen är hög och substituerbarheten nära noll, ingen konkurrent kan tillnärmelsevis leverera som U-företaget. Beroendet upplevs därmed som starkt. Hela tiden kan den faktiska leveransförmågan vara oförändrad.

Den upplevda makten under inledningsfasen är ofta en underskattning för att senare närma sig den verkliga makten eller eventuellt resultera i en överskattning. Se en vidare diskussion i kapitel 6.

> *Exempel:* I ett av U-företagen försökte en nyanställd inköpare i ett B-företag tvinga U-företaget att låta B-företaget disponera verktyget (plasttillverkning) för att *kunna* lämna verktyget till konkurrerande U-företag vid nästa upphandlingstillfälle om man inte kom överens om pris m m. Enligt praxis i branschen kan ett B-företag inte hämta verktygen från U-företagen. Det studerade U-företaget lämnade inte ut verktygen och inköparen fick så småningom acceptera förhållandet.

I övrigt tycks det som om förhandlingarna löser eventuella konflikter i mål utan att makt demonstreras annat än som styrka vid förhandlingsbordet.

5.4 AVSLUTNING OCH SAMMANFATTNING

Vi har nu kommit till en vändpunkt i vårt resonemang. Den makt och det beroende som diskuterats tidigare har varit U-företagets makt respektive B-företagets beroende. Enligt vår definition råder likhet mellan den ena partens makt, P_{UB} och den andra partens beroende, D_{BU}, dvs $P_{UB}=D_{BU}$.

Vi har genomfört följande steg i beskrivningen:

1 låtit U-företaget beskriva den totala Kund- och B-företagssituationen och relatera den aktuella relationen till den totala situationen.

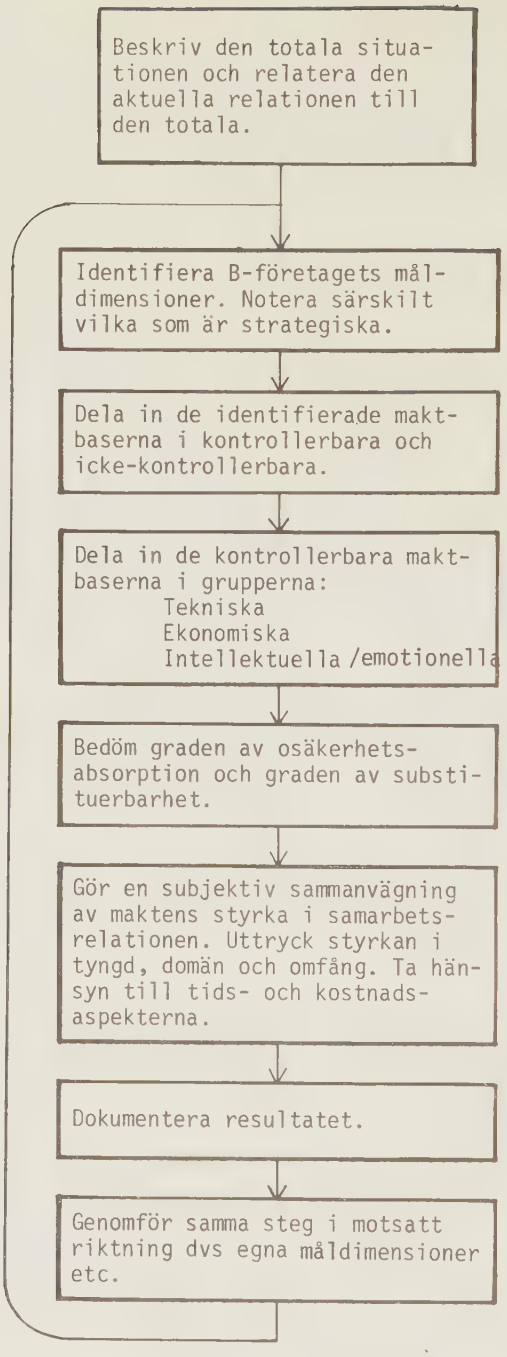
2 låtit U-företaget identifiera de måldimensioner som U-företaget upplever att B-företaget söker uppfylla i samarbetsrelationen. Därav följer att maktbaser respektive ouppfyllda måldimensioner kan identifieras.

3 låtit U-företaget dela in sina maktbaser i kontrollerbara och icke-kontrollerbara samt gruppera i tekniska, ekonomiska och intellektuella / emotionella maktbaser.

4 låtit U-företaget bedöma graden av osäkerhetsabsorption och graden av substituerbarhet (B-företagets alternativa möjligheter att få målen tillgodosedda på annat håll) i varje enskild måldimension.

5 låtit U-företaget göra en subjektiv sammanvägning av sin totala maktstyrka över B-företaget uttryckt i tyngd, domän och omfång.

Nästa steg i beskrivningen är att U-företaget genomför samma steg i omvänd riktning. Man identifierar de måldimensioner som riktas mot B-företaget för att få fram vilka maktbaser som B-företaget har gentemot U-företaget självt osv punkt för punkt. Hela processen är sammanfattad i figur 5.9.



FIGUR 5.9 Beskrivning av makt/beroendeförhållandena i enskilda samarbetsrelationer

Graden av substituerbarhet påverkas av U-företagets totalsituation. Vi kan se att totalsituationen alltså påverkar bedömningen av den enskilda relationen. Bedömningen av osäkerhetsabsorption och substituerbarhet påverkas av U-företagets handlingsalternativ.

> *Exempel:* Ett U-företag har samarbete med ett B-företag som köper 30 % av dess produktion. Ett viktigt mål upplevs vara beläggning av resurserna.
> Graden av osäkerhetsabsorption är hög. Om substituerbarheten är låg är beroendet starkt i dimensionen. Om däremot U-företaget upplever stora möjligheter att sälja sin produktionskapacitet till andra kunder är graden av substituerbarhet hög. Därav följer att beroendet i dimensionen är svagt trots hög grad av osäkerhetsabsorption. Därav följer att B-företaget endast har en svag makt över U-företaget.

Vi uppfattar en skillnad mellan kapacitetsbeläggning som mål och t ex ett vinstmål. Om ett visst B-företag uppfyller U-företagets mål på vinst/överskott och U-företaget har flera andra kunder som gör samma sak, är graden av substituerbarhet hög och därmed B-företagets makt liten. Det är ingen tvekan om att det är lättare att substituera ett *ekonomiskt* mål än ett *tekniskt* eller *intellektuellt*. Vi skall ta upp en diskussion om de olika maktbasgrupperna senare och visa på möjligheterna att transformera maktbaser från ekonomiska till intellektuella eller tekniska och tvärtom.

Efter det U-företaget har identifierat vilka maktbaser som B-företaget disponerar kan U-företaget göra en subjektiv sammanvägning av B-företagets styrka uttryckt i de tre maktdimensionerna: tyngd, domän och omfång.

Vi har nu gått igenom hela beskrivningsmodellen. U-företaget har kommit fram till en bedömning av såväl sin egen makt som B-företagets makt i samarbetet.

Vi kan nu teckna relationen med hjälp av två samband:

$$P_{UB} = D_{BU}$$

$$P_{BU} = D_{UB}$$

Som vi betonat tidigare är ingångsinformationen bedömningar utförda av beslutsfattare i U-företaget. Oavsett om man kan hävda att det finns en objektiv verklighet i komplexa sociala system (vilket vi inte anser (se kapitel 3)) eller om B-företagets beskrivning enligt modellen ovan ser annorlunda ut, är ett U-företag i verkligheten tvunget att lita på sin egen uppfattning. Man kan i praktiken inte vänta med åtgärder därför att man "kanske" inte besitter "full" information. Dessutom kan vi tänka oss fallet att U-företaget har en god och omfattande beskrivning av det verkliga systemet och agerar korrekt utifrån denna beskrivning men att B-företaget inte "förstått" det verkliga förhållandet och därför agerar "ologiskt".

De två sambanden ovan uttrycker makten/beroendet endimensionellt. Detta låter sig endast göras i ett ögonblick av förenkling. Vi har tidigare påpekat nödvändigheten av att uttrycka makt i de tre termerna: tyngd, domän och omfång. Låt oss ändå för enkelhetens skull utgå från att makt kan uttryckas i en dimension, styrka. Vi kan dra flera slutsatser av den tidigare förda diskussionen och av sambanden ovan:

För det första. Makten i en riktning kan ha varierande styrka. Styrkan bestäms av antalet maktbaser, graden av osäkerhetsabsorption och graden av substituerbarhet i respektive maktbas samt totalbedömningen vid sammanvägningen. Om antalet maktbaser är få och substituerbarheten hög samtidigt som graden av osäkerhetsabsorption i respektive maktbas är låg kan makten betecknas som *svag*. Om det föreligger flera maktbaser, låg grad av substituerbarhet och hög osäkerhetsabsorption kan makten betecknas som *stark*.
Vid sammanvägningen spelar givetvis en måldimensions värde i en målmedelhierarki roll. Strategiska mål väger tyngre än marginella mål i den subjektiva sammanvägningen. Här berör vi ett informationsproblem för U-företaget: "Hur skall man kunna bedöma B-företagets viktning av olika mål?"

> *Exempel:* Vi kan exemplifiera resonemanget ovan genom att se på relationen mellan AB Mekano och AB Skogsmaskiner. Mekanos måldimensioner med Skogsmaskiner är följande. 1) Lönsamhet. Denna bedöms som god, möjligheten att finna lika lönsamma kunder är stor, alltså måttlig osäkerhetsabsorption och hög substituerbarhet.
> 2) Expansion. Samarbetet innebär sannolikt en fortsatt snabb expansion av leveranserna. Osäkerhetsabsorberingen här är stor, då

expansionsmålet är klart formulerat och väl uppfyllt. Substituerbarheten är liten då ingen av Mekanos övriga kunder har en motsvarande expansion. 3) Teknisk utveckling. Relationen med Skogsmaskiner bidrar i dag till att utveckla det tekniska kunnandet inom pneumatiksektorn. Skogsmaskiners stora andel av omsättningen bidrar till uppfyllandet av målet att endast arbeta med ett begränsat antal kunder. Osäkerhetsabsorptionen är hög (stor kund) medan substituerbarheten är närmast obefintlig.

Skogsmaskiners mål i relationen bedöms vara att få 1) Tekniskt välgjorda jobb. Här bedöms osäkerhetsabsorptionen vara hög och substituerbarheten låg. 2) Korta och säkra leveranser. Detta har Mekano uppfyllt med vissa brister, men i stort bedöms osäkerhetsabsorptionen vara ganska hög och substituerbarheten låg genom att konkurrenter saknas. 3) Expansionsförmåga. Härvidlag är osäkerhetsabsorptionen mycket hög och substituerbarheten låg. 4) Få och nära leverantörer. Detta uppfyller Mekano väl och även här är substituerbarheten låg.

Bägge parter har makt över varandra/är beroende av varandra. Beslutsfattaren i Mekano kunde/ville inte kategoriskt uttala sig om vem som hade störst makt men han konstaterar att bägge parter utövar *stort* inflytande på varandra.

För det andra. Även om bägge parter i en relation har samma maktstyrka i relation till den andra följer inte att makten/beroendet är neutraliserat. I stället disponerar bägge parter sin makt/är lika beroende av varandra. Om makten verkligen hade neutraliserats hade beroendet blivit lika med noll.

Exempel: AB Detaljistplast har stor makt över sin dominerande B-företagskund, Exportbolaget. Samtidigt uppfyller Exportbolaget flera viktiga mål åt Detaljistplast som alltså är starkt beroende av Exportbolaget eller annorlunda uttryckt, detta har stark makt över Detaljistplast. Om relationen avbröts skulle det få märkbara konsekvenser för bägge parter. Bägge företagen är tvingade att ta hänsyn till varandras önskemål p g a var och ens starka beroende av den andra.

Makt/beroende i en relation är inget nollsummespel. Trots hög grad av

måluppfyllelse kan U-företagets makt vara svag, nämligen om det föreligger hög grad av substituerbarhet. Genom att förändra dessa två variabler kommer makten att förändras.

För det tredje. Då U-företag och B-företag har *olika* måldimensioner och därmed omvänt får olika maktbaser som totalvärderas kommer makten i en riktning att kunna ha annan styrka än makten i motsatt riktning. Om P_{UB} är större än P_{BU}, dvs U-företagets makt över B-företaget är större än B-företagets makt över U-företaget föreligger en maktobalans i relationen. *Emerson* kallar denna situation *obalanserad beroendesituation*. Om P_{UB} är lika med P_{BU} råder en *balanserad beroendesituation*.

För det fjärde. Situationen förändras över tiden. Nya alternativ, ändrade mål och starkare konkurrens påverkar graden av makt/beroende kontinuerligt.

> *Exempel:* Citat från en VD. (Situation: B-företagens inköpsbeteende i lågkonjunktur.)
>
> Inköparna försökte naturligtvis. Det blev en form av ett spel, när man kom med ett anbud. Det var innan energikrisen och plastkrisen. Nu är tonerna lite annorlunda. Nu är det inte fråga om vad det kostar utan kan Du leverera?

För det femte. I såväl en balanserad som obalanserad beroendesituation kan konflikt förekomma mellan parterna. Med konflikt menar vi att en part tvingar sin motpart att uppfylla sitt mål på bekostnad av ett mål hos motparten. *Spänning uppstår i* de fall då *konflikt* föreligger mellan parternas mål i *samma* dimension. Som vi sagt inledningsvis kan konfliktsituationer uppstå även inom ramen för en frivilligt accepterad maktsituation. Gränsen för maktutövning går här vid relationens fortlevnad. Om konfliktlösningen upplevs "kosta" för mycket kan den svagare parten alltid avbryta samarbetet och därmed bryta sitt beroende.

> *Exempel:* Ett B-företag vill överföra kvalitetskontrollen till sina U-företag. Ett U-företag saknar såväl utrustning som erfarenhet och vill därför inte ta över denna 'kontroll'. Lösningen blir att från en bestämd dag skall U-företaget klara kontrollen. Detta krav är numera accepterat men under tyst protest. I det här fallet upplevs "kostnaden" för att ta över kontrollen som lägre än totalvärdet av att fortsätta samarbetet.

För det sjätte. I så väl en balanserad som en obalanserad beroendesituation kan konfliktlöst tillstånd råda. Om bägge parter får sina mål i de olika dimensionerna *väl uppfyllda* och man samtidigt upplever en låg substituerbarhet kommer bägge parter i relationen att vara starkt beroende av varandra. Det är samtidigt fullt möjligt att ingen part genomdrivit krav som medfört att den andra parten fått ge avkall på något mål för egen del. Konfliktlösningar behöver alltså inte uppkomma i samarbetsrelationer.

Om det nu visar sig att en part är mer beroende av sin motpart än tvärtom t ex p g a lägre substituerbarhet kan likväl hög måluppfyllelse för bägge parter råda. Härav följer att beroenden i sig inte behöver upplevas som något negativt.

6 UTVECKLING AV EN TEORI OM UNDERLEVERANTÖRS-BEROENDEN, PROCESSER

6.1 FÖRHANDLINGSPROCESSEN

6.2 UTVECKLINGSPROCESSEN I U- B-FÖRETAGSRELATIONEN

Låt oss först erinra om att vi rör oss med två skilda beroenden, ett i vardera riktningen. B-företagets beroende är avhängigt U-företagets förmåga att bidra till B-företagets måluppfyllelse och omvänt är U-företaget beroende av B-företaget i den mån detta tillgodoser U-företagets mål. Dessa beroenden kan ha olika ursprung, skilda maktbaser, och olika styrka.

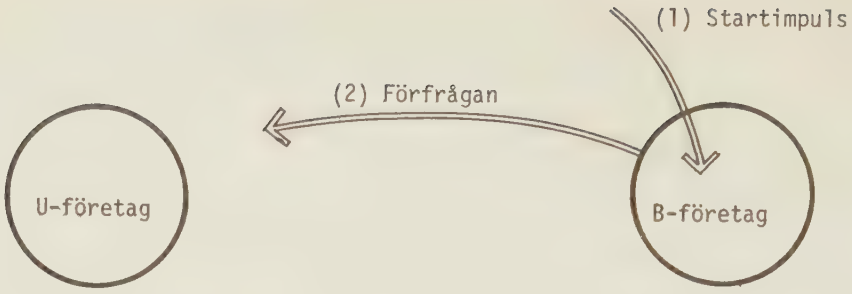
6.1 FÖRHANDLINGSPROCESSEN

Vi skall nu genomföra ett resonemang med *utgångspunkt från U-företaget*. Utan hänsyn till B-företagets makt kan U-företaget bedöma sin egen maktstyrka i form av tyngd, domän och omfång.

Vad skall U-företaget använda denna insikt till? I denna situation bör U-företaget använda sin makt till att få den beroende parten att tillgodose de egna måldimensionerna så långt som möjligt. Vi befinner oss nu inne i förhandlingsprocessen mellan U- och B-företagen. Förhandlingen syftar till att fastställa formerna för samarbetet.

I figurerna 6.1 - 6.3 nedan har vi markerat den process som följer efter en initial kontakt (1). (Numren anger i vilken ordning processen löper). Denna kan vara en rekommendation, en annons, en tidigare kontakt och dylikt. Startimpulsen får B-företaget att ta kontakt med U-företaget.

Förfrågan (2) tolkas av U-företaget (3) som här bedömmer B-företagets måldimensioner, framför allt de strategiska målen. För varje mål som U-företaget kan tillgodose uppkommer en maktbas.



FIGUR 6.1 Förhandlingsprocessen, inledning

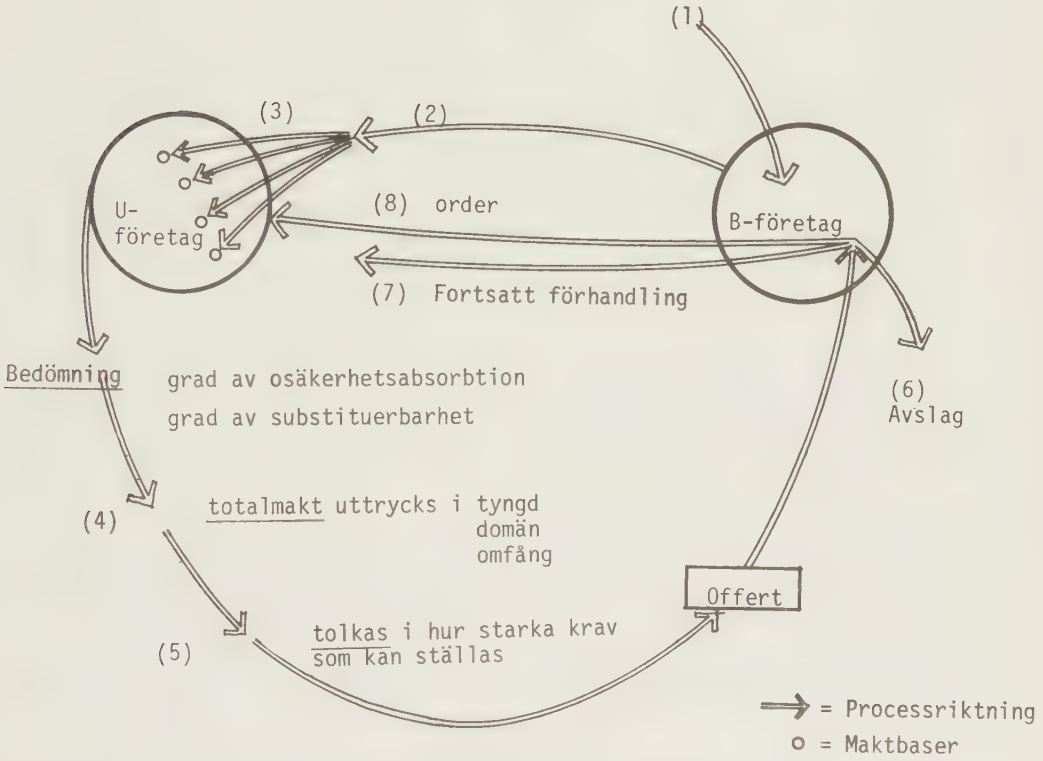
Härefter bedöms graden av osäkerhetsabsorbtion (4) och graden av substituerbarhet. Beslutsfattaren i U-företaget gör sedan en subjektiv sammanvägning av makten i de skilda maktbaserna med hänsyn till varje enskild måldimension, tidsaspekter, aktuella kostnader och skilda måls strategiska betydelse. Maktens styrka uttrycks nu i termerna tyngd, domän och omfång.

Låt oss anta att *tyngden* upplevs som stor och att *domänen* utgörs av inköpsavdelning och kontrollavdelning. Man har fått en ritning från konstruktionsavdelningen men anser sig inte kunna ifrågasätta produktens utformning på det här stadiet. *Omfånget* inom inköpsavdelningen utgörs av den person som tagit kontakten. Man bedömer att förhandlingen kan omfatta villkoren för leverans, produktkvalitet, materialkvalitet och ekonomiska villkor i form av pris, betalningstider och rabatter. Kontrollkraven kan man diskutera både med inköparen och en annan namngiven person på kontrollavdelningen. *Tyngden* i maktpositionen kan nu användas för att inom det till domänen avgränsade och inom domän till omfång begränsade området driva sina måldimensioner till så hög grad av måluppfyllelse som maktpositionen tillåter. En alltid förekommande domän är de ekonomiska villkoren. Inom dess omfång ligger prisöverenskommelsen, varför makt kan användas till att förbättra sina priser. Vid inledningen till ett U-samarbete spelar de fysiska och framförallt ekonomiska dimensionerna stor roll.

U-företagets pris måste vara marknadsmässigt. Om priset ligger över vad andra U-företag erbjuder och företaget saknar unik kompetens i tekniskt

och/eller kunskapsmässigt avseende kommer priset att vara avgörande för förhandlingens utgång. Efterhand som B-företaget får kunskap om U-företagets förmåga i andra dimensioner kommer priset att få en minskande betydelse. Det kommer därför inte att negligeras av B-företaget. Senare skall vi visa den ökande betydelsen av de intellektuella maktbaserna ju längre samarbetet varar.

Om vi utgår från att processen genomlöpt steg 1-4 skall U-företaget nu lämna en offert (5). Denna offert konkretiserar U-företagets tolkning av hur stora krav som dess maktposition tillåter.



FIGUR 6.2 Förhandlingsprocessen, offertstadiet

Offerten tolkas nu av B-företaget. Resultat kan bli ett av tre alternativ:

1 Offerten accepteras ej. Relationen bryts. (6)
2 Offerten accepteras ej. Ny förhandlingsinvit om justeringar följer (7)
3 Offerten accepteras i full utsträckning (8)

De tre alternativen kan diskuteras i termer av *maktutnyttjande.*

Det första tyder på att U-företaget övervärderar sin maktposition. B-företaget kanske har högre substitueringsmöjlighet än vad U-företaget upplever eller värderar sina mål annorlunda än vad U-företaget i sin subjektiva målvärdering gjort. Felkällorna är många och möjligheterna att i denna situation få reda på vilket/vilka orsaker som ligger bakom är små.

I vår diskussion utgår vi ifrån att bägge parter är seriöst intresserade av att samarbete etableras. Det förekommer att ett B-företag låter U-företag räkna på ett arbete för att kontrollera att den vanliga U-förbindelsen inte tar ut för höga priser. B-företagets avsikt är här att skaffa information inför nya förhandlingar med sin gamla U-förbindelse, inte att etablera en ny relation med det tillfrågade U-företaget,

Det andra alternativet innebär att U-företaget felbedömt sin maktposition *något.* Förhandlingsinviten tyder på att kraven bedöms som rimliga men kanske i överkant, trots allt vill B-företaget fortsätta diskussionen. U-företaget har här inte helt felbedömt situationen utan får en möjlighet att korrigera sina krav i en andra offertomgång.

I *det sista alternativet* torde U-företaget ha underskattat sin maktposition eftersom B-företaget utan vidare accepterar. Det är teoretiskt möjligt att U-företaget exakt ställt de krav som svarar mot dess maktposition men det är i praktiken knappast troligt.

Processen går vidare i de sistnämnda alternativen. Alternativ 2 innebär att U-företaget omedelbart får en möjlighet att känna av B-företagets reaktioner eftersom dessa normalt preciseras ytterligare inför den andra förhandlingsomgången. U-företaget kan nu snabbt lära känna B-företaget och dess situation, vilket ökar underleverantörens bedömningsförmåga vid utvärdering av sin maktposition i fortsättningen.

Antingen kommer man nu överens om att etablera samarbete och situationen övergår att likna alternativ 3 ovan eller bryter förhandlingarna samman och situationen övergår till alternativ 1 ovan. Förhandlingssammanbrott inträffar om maktpositionen inte resulterar i *tillräcklig* måluppfyllelse för en eller bägge parter.

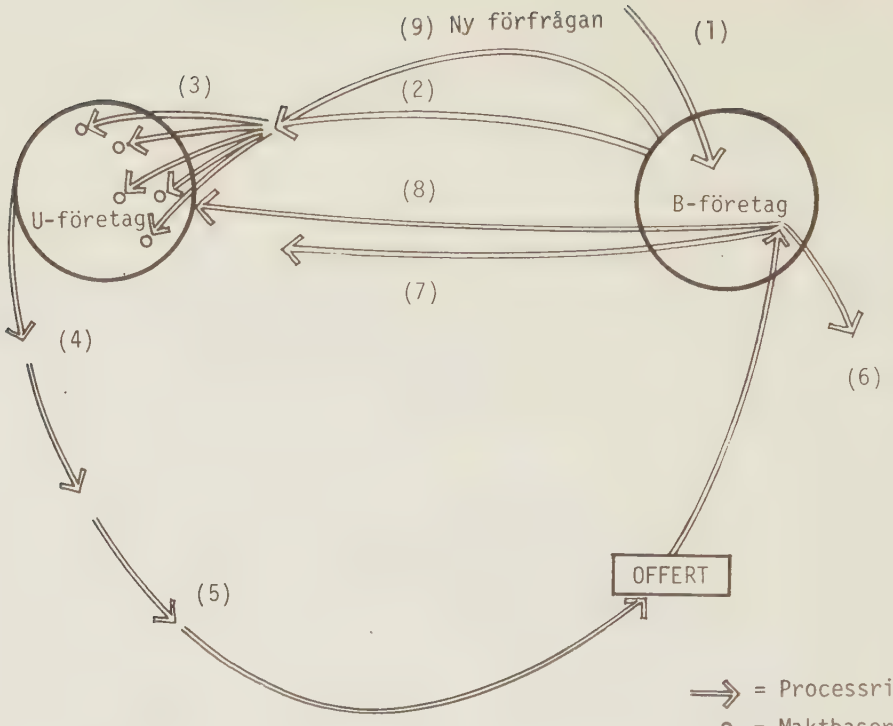
I alternativ 3 har U-företaget inte prövat var gränsen för dess maktposition går. Man får här vänta tills nästa förfrågan från B-företaget kommer (om den kommer) (9). Om det kommer en ny förfrågan kan U-företaget antingen ställa liknande krav som förra gången elller höja kraven för att söka gränsen för sin maktposition.

Det finns *ingenting i de tidigare modellerna som säger att man måste* utnyttja sin maktposition maximalt. Om U-företaget finner att kraven/målen uppfylls väl i ett samarbete kan man tänka sig att U-företaget inte kräver mer, även om dess maktposition tillåter ökade krav. Om situationen inte förändras över tiden finns möjligheten att U-företaget omvärderar vad som skall anses vara god måluppfyllelse och ökar kraven i takt med omvärderingen. Hela tiden upplever man sig ställa normalkrav. Dessa speglar då alternativkostnaden i U-företaget. Om U-företaget på grund av unik kompetens eller annan egenskap får stark makt i sina samarbetsrelationer, ökar den alternativa avkastningen på U-företagets resurser. Därav följer en höjning av vad som skall anses vara normalkrav.

Under hela processen får vi vara medvetna om tidsperspektivet. Om relationens karaktär förändras kommer företagen att uppleva nya positioner i förhållande till varandra. Om man alltid strävar efter att utnyttja sin makt maximalt kommer förändringarna att slå igenom helt. Om maktpositionen inte utnyttjas helt kanske förändringar i den relativa makten mellan parterna inte märks på graden av måluppfyllelse.

> *Exempel.* Ett U-företag som helt prissätter efter konjunkturläget når hög måluppfyllelse, höga priser, i högkonjunkturer men blir antagligen p g a prispolitiken utan arbete/får väsentligt mindre uppdrag och sämre priser i lågkonjunkturer. Ett U-företag som har en jämnare prissättning oavsett konjunkturläget har större möjlighet att få kontinuerliga uppdrag.

Vi sammanfattar beskrivningen ovan i figur 6.3



(1) Startimpuls
(2) Förfrågan
(3) Identifiering av maktbaser
(4) Bedömning av maktstyrka
(5) Offertutformning
(6) Avslag
(7) Ny förhandlingsinvit
(8) Order

FIGUR 6.3 Förhandlingsprocessen

B-företagens agerande i förhandlingen kan beskrivas på motsvarande sätt. Genom att identifiera sina maktbaser och bedömma sin maktstyrka kan B-företaget pröva sig fram i förhandlingen på samma sätt som U-företaget.

Förhandlingsprocessen är ett uttryck för dels en sök- och lärprocess där parterna strävar efter att få information om varandras uppfattningar, dels ett uttryck för hur man kan utnyttja sin maktposition. Såväl U- som B-företag kan vidta förändringsåtgärder av den typ som beskrivs i kapitel 7 om de finner att deras maktstyrka inte räcker för att förhandla sig till acceptabel måluppfyllelse. De allmänna föreställningar som förekommer i B-företag diskuteras i avsnitt 3.2.2.

6.2 UTVECKLINGSPROCESSEN I U- OCH B-FÖRETAGSRELATIONEN

Vi har nu visat hur man utnyttjar/kan utnyttja sin makt i förhandlingen. Efterhand som processen upprepas kommer relationens karaktär att förändras och samarbetet att fördjupas och breddas. Parternas *upplevelser* av varandras makt/beroenden kommer att närma sig den verkliga makten/beroendet. Parternas förmåga till osäkerhetsabsorbtion i olika maktbaser blir känd och graden av substituerbarhet minskar i en del dimensioner framför allt intellektuella av typ vänskap, personlig kontakt, värdeöverensstämmelse, uppfattning om problemlösningsförmåga etc. Ju långvarigare samarbete och ju större volym i monetärt värde,desto större blir det ömsesidiga beroendet i relationen.

> *Exempel.* Citat från en VD apropå storföretagens inköpspolitik:
> "Inköparen han sitter i en väldigt svår sits därför att han får på huden från den tekniska sidan. Det blir så efter många års samarbete på grund av att man får en intim kontakt med varandra."

Vid våra diskussioner med de olika företagsrepresentanterna klarnade bilden av hur underleveranssamarbetet normalt utvecklas. Den modell som presenteras här beskriver ett "normalförlopp". I många fall dröjer det flera år innan U-företaget ansett att B-företaget har fått fullt förtroende av den karaktär som *långsiktigt samarbete* förutsätter.

I figur 6.4 redovisas utvecklingsprocessen indelad i tre faser. Denna modell anger en tidsföljd utan att spegla tidsutdräkten i varje fas. Vi har sett exempel på att ett samarbete under några månader vuxit till att bli både djupt och brett. Vanligtvis tar det 1-3 år innan kontakten upplevs som fast etablerad. Bland de faktorer som påverkar hur snabbt utvecklingen från initieringsfas till mognadsfas går, är bl a graden av unik kompetens/behovet av unik kompetens och behovet av produktionskapacitet hos B-företaget. Ett B-företag som har stort behov av U-leveranser kan snabbare lära känna ett U-företag och därmed snabbare nå långsiktigt samarbete. Om U-företaget besitter en unik kompetens som B-företaget behöver kan samarbetet utvecklas till långsiktigt kompletterande redan kort efter initieringsfasen.

Fas	INITIERINGSFAS	AVKÄNNINGSFAS	MOGNADSFAS
Relationens karaktär	FÖRFRÅGAN, FÖRHANDLING	KORTSIKTIGT SAMARBETE	LÅNGSIKTIGT SAMARBETE

FIGUR 6.4 Utvecklingsprocessens faser i relationen U - B-företag.

Impuls till kontakt kan komma från flera håll. Nedan har vi återgivit ett antal exempel på hur den första kontakten togs.[1)]

> Jo, det gick så till att det kom en bank här och ville att vi skulle börja och ha lönecheck till personalen. Vi sa, det kan vi gott ha. Annars hade vi mest affärer med en annan bank. Men då skall Ni i gengäld köpa Er sparbössa hos oss. Ja, men det går kanske bra. De ville bara ha en idé till en sparbössa. Så började det med att vi skulle komma med ett förslag och så gjorde vi en modell.... Och så fick vi ordern. Sedan dess har det utvecklat sig. (VD, Industriplast)

> Med Stora bolaget gick det till så att jag hade varit hos dem många gånger och hade ofta fått en liten order som inte var någonting (anledningen till att jag var där - helt enkelt att vi inte hade något arbete).
>
> Jag kände en inköpare. En gång fick vi en stor order som vi inte kunde klara av och då försökte vi skaffa en annan som kunde klara det jobbet. Vi hade lite kontakter men det blev ingenting. De visste inte riktigt vad som gick att göra. Så en gång pratade jag med en annan inköpare där och sa:
>
> Kan inte jag komma och ge lite information till era konstruktörer, det kan säkert sparas mycket om man tillverkar många detaljer i plast.
>
> Och så kallade han ihop 12-15 ingenjörer och jag berättade rent allmänt om plast. Det resulterade i en massa order. (VD, Industriplast)

> En av de nuvarande kunderna kom hit och frågade efter att ha misslyckats i ett eget försök. De hade blivit rekommenderade av VD i ett systerbolag som sysslar med plast. Han är en gammal arbetskamrat till mig. Vi fick se ritningen och sa att vi kan göra så och så. Vi hade vissa diskussioner med dem. Vi har tillverkat den i ett par år nu (VD Detaljistplast)

> De sista fyra-fem åren är det företagen som tagit kontakt med oss. De säger, vi har hört att Ni tillverkar plastdetaljer, kan Ni inte komma och prata med oss. De har blivit rekommenderade av andra kunder. (VD Industriplast)

1) Då vi inte studerar U-företagens marknadsföringsproblem diskuteras inte hur man finner och etablerar kontakt med B-företag. Vårt intresse börjar när kontakten har etablerats.

> Vår största kund hade vi fått på rekommendation. En dag så kom deras direktör och några till hit och tittade och pratade. De skulle ha en fast leverantör. Antingen skulle det vara vi eller någon i Kristianstad. Så hade de fått ett gott intryck av oss här och så har det blivit mer och mer. (VD Industriplast)

AB Bruket sökte kontakt med potentiella beställarföretag genom att sända ut ett marknadsföringsbrev till dessa där man presenterade idén med att underleverantör och beställare tecknar kontrakt med varandra.

> Vi fick femårskontrakt med ett par tre firmor, en av dem en väldigt bra kund. Sedan var det några andra firmor som vi fick kontakt med. Det blev inga kontrakt, men vi får vissa jobb där. Just de här kontraktskunderna har vi kommit in på rätt bra och vi vill gärna teckna fler kontrakt nu. (VD AB Bruket)

> Idag får vi alla nya kunder på rekommendation. Vi är välkända bl a tack vare vår storlek och våra egna produkter. (D Konsumentplast)

6.2.1 Initieringsfas

Initieringsfasen omfattar tidsperioden från startimpuls till förhandlingen och dess utfall. Se figur 6.2. *Startimpulsen* kan komma från många håll. Det kan vara egen marknadsföring typ annons, uppsökande verksamhet, mässor/utställningar eller register. Ofta spelar personlig vänskap roll för den första kontakten. Vi har funnit att rekommendation respektive personlig vänskap är de vanligaste anledningarna till att en första kontakt mellan U-företag och B-företag kommer till stånd. Rekommendationer kommer normalt från andra B-företag eller materialleverantörerna (speciellt inom plastbranschen).

Kontakten resulterar i en *förhandling* där företagen skaffar information om varandra. B-företagets behov preciseras och U-företaget beskriver sina möjligheter att tillgodose behovet. *Resultatet* av förhandlingen kan bli ett av de tre fall som beskrivs i figur 6.2. Om offerten accepteras fortsätter samarbetsrelationen att utvecklas mot avkänningsfasen.

Ibland kan det förekomma att U-företaget inte kan åta sig en efterfrågad tillverkning för tillfället (p g a olämpliga maskiner, full beläggning, för kort leveranstid eller dylikt). Kontakten kan här på sikt leda till nya förfrågningar senare även om det inte kan bli en affärsuppgörelse vid en första förfrågan. Slutligen kan förhandlingen resultera i att man finner samarbete omöjligt/olämpligt och avslutar kontakten.

6.2.2 Avkänningsfas

Under *avkänningsfasen*, som kan vara i flera år, fördjupas och breddas kontakten. U-företaget producerar enligt inkomna orders och allmänna diskussioner om leveranser, volymer, kvalitet och ekonomiska villkor förs mellan allt fler personer i de bägge företagen, *man börjar känna varandra*. Om arbetet bedöms vara bra utfört och om behov föreligger följer en ny förhandling/order. Om U-företaget gjort ett dåligt jobb avslutas antagligen samarbetet i och med slutleverans även om undantag förekommer, t ex då man prövar sig fram inom ett nytt område och bägge företagen är medvetna om att produktionen har försökskaraktär. Om följdorders är små och endast förekommer sporadiskt hinner företagen aldrig lära känna varandra såsom långsiktigt samarbete förutsätter. Vi anser därför att samarbetet här förblir i avkänningsfasen.

Den tid som behövs under denna inlärningsfas beror i hög grad på typen av samarbete och på tillverkade volymer. Vid stora volymer lär parterna känna varandra snabbare. Om samarbetet har karaktären av kompletterande samverkan blir U-företaget en slags produktionsavdelning till B-företaget [1] och avkänningsfasen passeras snabbare. Om samarbetet är konkurrerande sker troligen de första kontakterna av kapacitetskompletteringsskäl. B-företaget strävar då inte speciellt efter att etablera långsiktiga förbindelser. Det utesluter inte att samarbetet så småningom fördjupas och breddas genom att kapacitetsutbyggnanden i B-företaget släpar efter av t ex expansionskäl eller pga en medveten satsning på andra teknologier inom B-företaget som leder till en uppbyggnad av underleverantörssystem.

6.2.3 Mognadsfas

Under *mognadsfasen* breddas samarbetet till att omfatta fler dimensioner och större order. U-företaget blir nu tillfrågat då B-företaget har behov av nya detaljer/komponenter inom dess kompetensområde. Prissättningen är sällan helt avgörande utan B-företagets kunskap om U-företagets leveransförmåga, teknisk skicklighet och intellektuella förmåga dvs förmåga till osäkerhetsabsorbtion i B-företagets olika måldimensioner väger tungt.

---

1) Se diskussion om matrisorganisation i kapitel 3.

Jag tror en riktig politik som företagare är att trycka hårt på att få dels personliga kontakter med legokunderna, följa upp och anpassa sig efter sitt beställningsföretags rutiner så att man gör det beroende av sig. Det tycker jag är väldigt viktigt. Jag tror dessutom att de som gör det inte i en lågkonjunktursituation är lika illa ute." (VD Konsumentplast)

AVLYSSNAT:

En VD till
sin Ekonomichef: "Jag fick den där ordern från Storbolaget. Vecka 42 får vi försöka klara av den med utfallsprov."
EC: "Vad sa han om priset?"
VD: "Han hade ju brått att placera den, han skall gå på semester imorgon. Han har inte tittat efter på de andras priser".

6.2.4 Psykiskt avstånd

Since the recipient is the one who decides when and how to reciprocate for a favour or when to reciprocate at all, social change requires trusting others, whereas the immediate transfer of goods or the formal contract that can be enforced obviates such trust in economic change. Typically, however, social exchange relations evolve in a slow process, starting with minor transaction in which little trust is required because little risk is involved and in which both partners can prove their trustworthiness, enabling them to expand their relation and engage in major transactions.[1)]

Enligt *Blau*[1)] består interaktionsprocessen mellan två enheter av såväl "ekonomiskt" som "socialt" utbyte. Vid socialt utbyte så ger man någonting utan att riktigt veta vad man får i utbyte, vid ekonomiskt utbyte vet man detta.

Håkansson och *Wootz* har studerat B-företagens inköpare och deras inköpspolitik. De citerar en inköpare:[2)]

Även om vi i ett avtal får inskrivet en klausul om böter vid leveransförseningar, så hjälper detta oss inte att få fram produkten om leverantören sviker. Om leveransen uteblir så finns det i de flesta fall inga möjligheter att erhålla så stora skadestånd från leverantören, att de täcker våra verkliga förluster. Därför måste vi lita på att leverantören uppfyller sina löften.

---

1) *P Blau* (1968/sid 454)

2) *H Håkansson & B Wootz* (1973/sid 15)

Författarna konstaterar att det i initialfasen finns tre aspekter som är betydelsefulla: Det är *leverantörens geografiska belägenhet*, *hans storlek* och den *tidigare erfarenhet* man har av honom. Man formulerar ett antal hypoteser om *psykiskt avstånd* i relation till ovanstående variabler. Allmänt kan sägas:

> Ju närmare geografiskt beläget U-företaget är desto mindre psykiskt avstånd.
>
> Ju större U-företag och ju längre erfarenhet desto mindre psykiskt avstånd.

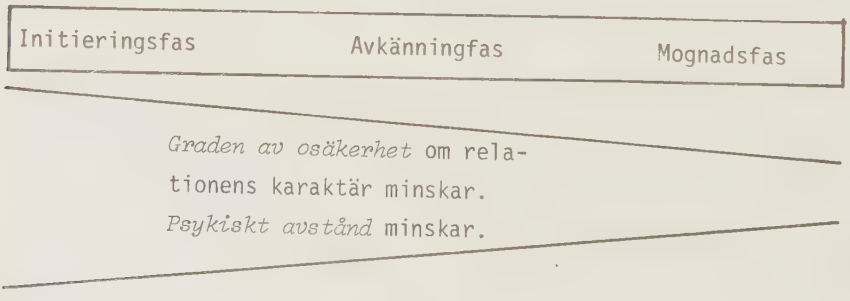
Kopplat till osäkerheten i situationen formuleras följande hypotes:

> Ju större den givna osäkerheten är, desto större är sannolikheten att beslutsfattaren väljer interaktionsobjekt på kort psykiskt avstånd.

Om tidigare köp fungerat tillfredsställande formuleras följande hypotes:

> Ju längre omfattning i tiden interaktionen med en leverantör har haft, desto större är sannolikheten att han kontaktas för vidare köp.

Vi kan här konstatera att graden av osäkerhet i situationen liksom det psykiska avståndet avtar över tiden allt annat lika och parterna får genom samarbetet ökad kännedom om varandra. Informationsöverföringen tenderar att öka och informationen blir mera öppen. Detta kan åskådliggöras som i figur 6.5.



FIGUR 6.5 Osäkerhetsreduktion i utvecklingsprocessen

Våra två tidigare åtskilda diskussioner om dels *osäkerhetsabsorbtion* i varje *måldimension*, dels Håkansson & Wootz begrepp *Psykiskt avstånd* kan nu sammanföras.

Vi har hittills inte fördjupat diskussionen om de psykologiska delarna i vår begreppsapparat. Vi har sagt att U-företagets subjektiva uppfattning är ingångsinformation, utan att närmare penetrera vad detta antagande medför.

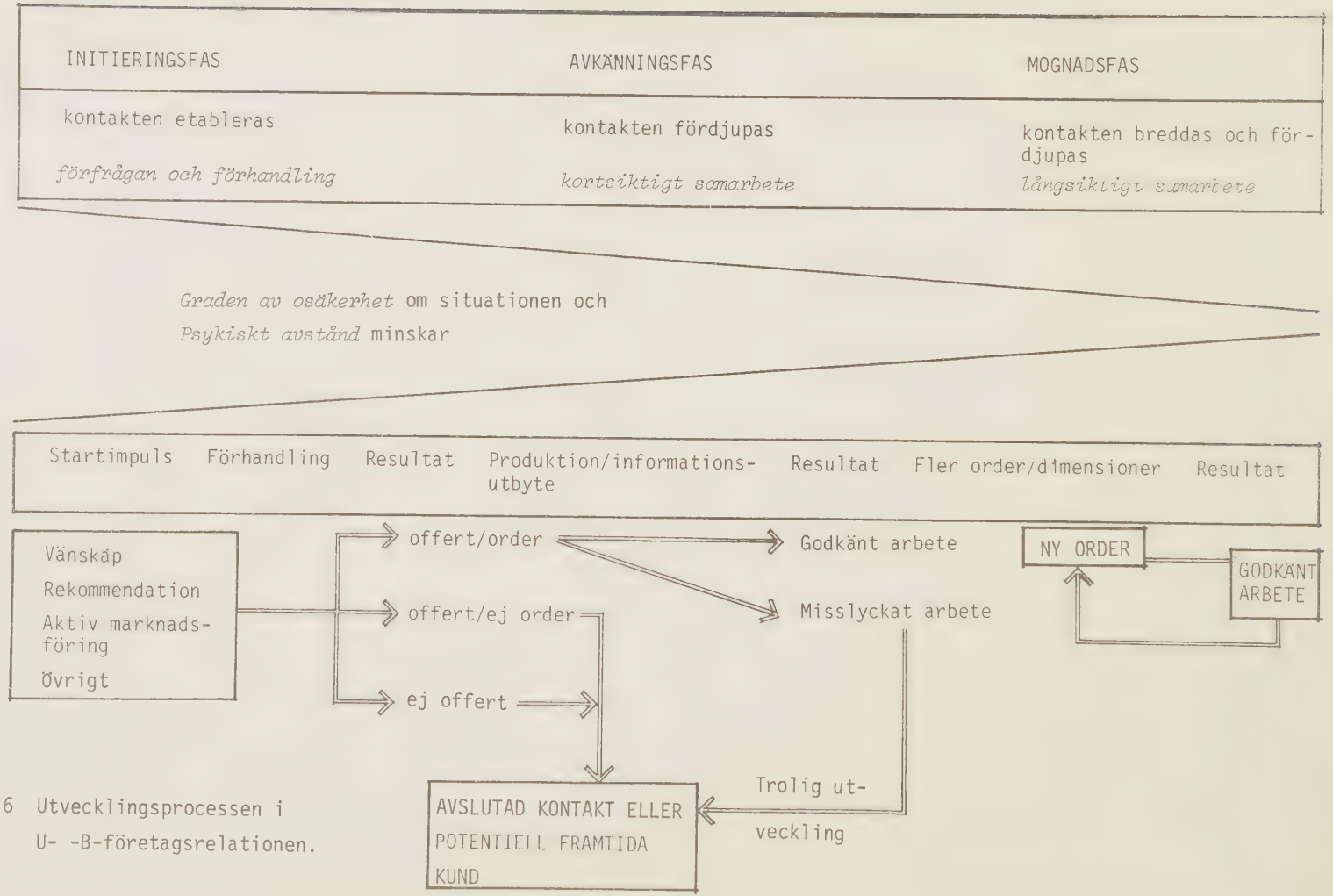
Låt oss först visa på den viktiga skillnaden mellan *upplevd makt* och *verklig makt*. På grund av svårigheterna att konkret mäta/uppskatta maktens styrka i en situation är det svårt att faktiskt konstatera skillnaden mellan de bägge begreppen. Vi anser att det föreligger en differens mellan den upplevda och den verkliga makten i de flesta situationer. Om vi följer den tidigare modellen över samarbetsrelationens utveckling kan följande konstateras:

Under initialskedet kan B-företaget inte veta hur stor grad av osäkerhetsabsorbtion som U-företaget klarar. Även om U-företaget i förhandlingen påstår sig klara vissa måldimensioner torde B-företaget gardera sig genom att uppleva U-företagets makt som lägre än dess verkliga makt(vi utgår ifrån att U-företaget talat sant och verkligen klarar av en hög grad av osäkerhetsabsorbtion). Under avkänningsfasen kommer B-företaget att skaffa sig erfarenhet om U-företagets förmåga. Om U-företaget de facto klarar vad man påstår kommer B-företaget att revidera sin uppfattning om U-företagets maktstyrka genom att värdera upp den.

Huruvida makten senare kommer att upplevas som starkare eller svagare än den verkliga makten beror på aktörernas tolkningar och situationens karaktär. Den upplevda makten beror på många faktorer, varav flera är av psykologisk natur. Därför är det inte möjligt att här veta hur situationen kommer att upplevas i skilda samarbetsrelationer.

Begreppet *psykiskt avstånd* kan delvis hänföras till omvärderingsprocessen av den upplevda maktstyrkan. I begreppet ingår tre variabler, *geografiskt avstånd*, *U-företagets storlek* och *tidigare samarbetserfarenhet*.

Med *geografiskt avstånd* och med *U-företagets storlek* mäts B-företagets allmänkunskap om U-företaget. Även om företagen aldrig tidigare samar-



Figur 6.6 Utvecklingsprocessen i U- -B-företagsrelationen.

betat är det troligt att ju större och mera närbeläget ett U-företag är, desto mer känt är det i B-företaget. Det korta avståndet förbättrar U-företagets möjligheter att lämna service och B-företaget får allmänt lättare att direkt kommunicera med U-företaget. Enligt vår erfarenhet är detta två vanliga måldimensioner i U-samarbeten. *Tidigare erfarenhet av samarbete* mäter direkt vad vi menar med *uppvärderingen* av den upplevda maktstyrkan. Begreppet psykiskt avstånd kan alltså beskrivas i våra termer. Begreppet sammanfattar på ett elegant sätt de psykologiska aspekterna i samarbetsrelationer. I våra termer hör dessa helt till gruppen *intellektuella/emotionella dimensioner*, se 5.3.2.1. Den förda diskussionen i 6.2 är sammanfattad i figur 6.6.

7 UTVECKLING AV EN TEORI OM UNDERLEVERANTÖRSBEROENDEN, FÖRÄNDRINGSÅTGÄRDER

7.1 TYP AV BEROENDESITUATION

7.2 BALANSERANDE ÅTGÄRDER

7.3 TRANSFORMATION MELLAN MAKTBASER

7.4 SAMMANFATTNING

Vi har tidigare konstaterat att makt/beroende i en relation kan vara olika fördelad på kontrahenterna. Vi kallar det fall då makt/beroende är lika i bägge riktningarna för en *balanserad beroendesituation*. Om en part är mer beroende av den andra parten än tvärtom föreligger en *obalanserad beroendesituation*. I figur 7.1 sammanställs renodlade kombinationer av makt/beroendeförhållanden i en samarbetsrelation. I praktiken måste man ta hänsyn till att makt/beroende varierar efter en skala. Det är inte enbart ytterligheterna som förekommer.

U-företagets makt är / U-företagets beroende är	SVAG	STARK
SVAGT	BALANSERAD BEROENDESITUATION I	OBALANSERAD BEROENDESITUATION II
STARKT	OBALANSERAD BEROENDESITUATION III	BALANSERAD BEROENDESITUATION IV

FIGUR 7.1 Skilda typer av beroendesituationer i en samarbetsrelation

Vi skall i fortsättningen av detta kapitel diskutera möjliga förändringsåtgärder som kan användas för att påverka en viss beroendesituation. Generellt kan vi konstatera att våra observationer tyder på att långsiktigt samarbete har störst möjligheter att breddas och fördjupas i typ IV-situationer ovan. Bägge parter har där mycket att förlora på att avbryta samarbetet.

I typ I-situationen ovan med svag makt och starkt beroende är inte fördelarna av samarbetet lika uppenbara. Varje part kan vid en smärre förändring i sin egen situation (t ex kontakt med en ny potentiell affärsförbindelse) komma att omvärdera samarbetsrelationen och kanske besluta om att avbryta relationen. Vår rekommendation är att U-företag som har svag makt bör vidta förändringsåtgärder för att öka sin maktstyrka. Detta gäller alltså typ I och III ovan. Typ II och IV är därför att föredra. På lång sikt torde B-företag i en typ II-situation vidtaga åtgärder för att utveckla den mot en typ IV-situation, typ I-situation eller avbryta den. I de följande avsnitten diskuteras dessa typsituationer mera ingående.

Vi har tidigare påpekat att inom ramen för ett frivilligt accepterat samarbete *kan konflikter förekomma*. En konflikt innebär att en part tillgodoser ett mål som medför att ett mål hos motparten påverkas negativt. *Endast en part kan vinna i en konflikt* om lösningen blir en ny dimension i relationen. Alternativet är att man avstår från dimensionen i fråga. Om bägge parter alltså avstår från att genomdriva de av sina krav som medför konflikt, faller konflikten. Konfliktlösningar innebär att den svagare parten får "betala ett pris" för sin medverkan i samarbetet. Om detta "pris" upplevs vara lägre än den totala "vinst" man uppnår i form av måluppfyllelse i övriga måldimensioner fortsätter samarbetet trots konfliktlösningen. Om "priset" skulle upplevas som för högt kan den svagare parten alltid avbryta samarbetet. *Konfliktlösningar kan förekomma i såväl balanserade som obalanserade beroendesituationer.*

7.1 TYP AV BEROENDESITUATION

7.1.1 Balanserad beroendesituation

Om måldimensionerna är många, graden av måluppfyllelse är hög och graden av substituerbarhet låg i en relation föreligger *starkt beroende*. Om bägge parter upplevs vara lika beroende av varandra föreligger en

balanserad beroendesituation. Nu kan beroendet i en relation balanseras på olika nivåer. *Såväl svagt beroende som starkt beroende kan vara lika för parterna.* I en situation med svagt beroende kan utvecklingen gå mot en starkare knytning, dvs ökat beroende, eller avbrott i förbindelsen. Det är sällsynt även om det förekommer att ett samarbete där ingen av parterna upplever stor måluppfyllelse blir långsiktigt.

Låt oss erinra om våra maktbasgrupper. Teknisk och Ekonomisk makt kan ofta värderas ur substituerbarhetssynpunkt av såväl U- som B-företag. Om teknologin är allmänt spridd och de ekonomiska villkoren är enligt gällande branschpraxis, är substituerbarheten hög i dessa maktbaser och därmed beroendet lågt. Den tredje gruppen av maktbaser, de intellektuella, omfattar bl a de psykologiska dimensionerna i samarbetet. Genom personliga relationer som kan fördjupas till vänskap, förmåga att hjälpa till vid oförutsedda händelser, "det här skall gå"-inställning och liknande kan U-företaget skaffa sig en unik kompetens i dessa maktbaser. Även om det finns flera trevliga personer i världen är varje individ som man känner djupare unik och kan inte helt jämföras med andra personer. Av dessa skäl torde ett samarbete som karakteriseras av svagt beroende antingen leda till ökat beroende eller avbrott.

Om beroendet är måttligt till starkt i bägge riktningarna kan situationen förbli balanserad över tiden.

Vid ömsesidigt starkt beroende torde parterna vara obenägna att utnyttja sin makt maximalt. En part som driver igenom krav som är i konflikt med motpartens mål riskerar att denne svarar med andra konfliktkrav vilket leder till samma uppoffring och situationen återförs till utgångsläget. Detta är nu en sämre situation eftersom konfliktlösningarna byggt in spänningar i relationen. (Konflikt innebär att en part tvingar motparten att uppfylla krav som ger den tvingande parten måluppfyllelse men som strider mot den andra partens mål.)

Vår erfarenhet säger att en balanserad beroendesituation där bägge parter upplever ett starkt beroende har de bästa förutsättningarna för fortsatt samverkan under lång tid. Vid svagt beroende riskeras att samarbetet avbryts vid smärre ändringar i förutsättningarna. Vi diskuterar detta förhållande mera ingående i kapitel 6.

7.1.2 Obalanserad beroendesituation

Låt oss återigen upprepa att beroende och makt inte implicerar någon värdering att det är bra eller dåligt. Som vi visat tidigare medför ett samarbete mellan U- och B-företag alltid någon form av beroende/makt. Styrkan varierar och beror på både kontrollerbara och okontrollerbara maktbaser. Flera tidigare studier av makt och beroende har valt att behandla *makt* som en *oberoende* variabel. *Hickson* kritiserar detta förhållande.[1)]

> Typically, research designs have treated power as the independent variable. Power has been used in community studies to explain decisions in community programs etc ... but within work organizations, power itself has not been explained.

Vi instämmer och erinrar om vår diskussion av kontrollerbara och okontrollerbara maktbaser. I och med att vi kan kontrollera en maktbas kan graden av osäkerhetsabsorption och graden av substituerbarhet påverkas av U-företaget. Därav följer att makt/beroende förändras i relationen. Alltså är *makten/beroendet* en *beroende variabel*.

Vi har erfarit U-företag som insett att B-företaget har större makt i relationen än de själva, utan att de försökt ändra på förhållandet. Man har ansett att samarbetet medför hög grad av måluppfyllelse och då B-företaget inte påtvingat konfliktlösningar, har U-företaget upplevt samarbetet som helt positivt. Det faktum att man är *mer* beroende av B-företaget *än tvärtom* spelar ingen roll.

Vi har också erfarit U-företag som strävat efter att utjämna skillnader i beroenden genom olika åtgärder. Man har haft som ett mål att känna sig relativt "oberoende".

> Ja, jag ser det så att kunderna är faktiskt beroende av oss. Och det har jag sett fram till i många år att det skulle bli så. Jag vet inte om jag har berättat för dig att de försökte på Storföretaget att göra sig fria från det beroendet. De har fått en ny inköpschef, men de glömde det igen. Jag vet inte riktigt vad det beror på. De ville ha full förfoganderätt över sina formar så att de kunde lämna ut dem för anbud på olika håll. Men vi anser att vi vill sköta kunderna på bästa tänkbara sätt. Vi underhåller formarna kostnadsfritt. Och det skall då vara styrkan för att de inte skall komma och hämta formarna. (VD, Industriplast)

---

1) *D J Hickson* (1971/sid 216)

Om ojämnt beroende.

> Vad man skall göra är en specialisering, en koncentrering på en teknik eller en produkt eller en materialbearbetning eller vad det nu kan vara. Man skall vara överlägsen andra konkurrenter.
>
> (VD, Konsumentplast)

Vi skall nedan diskutera dessa åtgärder närmare. Låt oss först erinra om vår utgångspunkt i systemsynsättet. Vi har i stor utsträckning baserat vårt resonemang på den enskilda relationen mellan ett U-företag och ett av dessa B-företag, dvs en liten del av systemet. Kopplingen mellan delen och helheten har understrukits, bl a i figur 5.4. Genom bedömningen av substituerbarhet tvingas U-företaget att värdera den enskilda relationens samtliga måldimensioner i termer av helheten. Alternativa B-företag eller andra kundföretag som kan tillgodose t ex vinstmål finns att söka i helheten och inte i den enskilda relationen. På samma sätt har dimension efter dimension bedömts efter dess betydelse för helheten.

Vi skall i det följande redovisa ett antal möjliga åtgärder som kan användas för att förändra beroende/maktsituationen i en relation. Vissa av dessa åtgärder riktar sig till en enskild relation medan andra riktar sig mot helheten.

Vi vill ännu en gång påpeka att en obalanserad situation inte måste förändras. Vår diskussion i fortsättningen utgår ifrån att U-företaget har bestämt sig för att förändra beroendet/makten i relationen. Som *Stern* påpekat ligger det alltid en fara i att utnyttja makt för långt.[1)]

> Power is, however, a two-edged sword. The very nature of power creates resistance forces acting on the subject. The use of power can increase conflict to the point where existing (channel) alignment are destroyed. Thus, the use of power, or influence attempts, must be carried out responsibly if beneficial outcomes for the (channel) system are to be expected.

---

1) *L W Stern* (1969/sid 112)

7.2 FÖRÄNDRINGSÅTGÄRDER

Enligt *Emerson* finns det fyra alternativa sätt att åstadkomma en förändring mot ett balanserat läge i en obalanserad beroendesituation. Obalans föreligger enligt modellen då

$P_{UB} = D_{BU}$ är större eller mindre än $P_{BU} = D_{UB}$

Hans fyra alternativa åtgärder att ändra relationen mot ett balanserat läge är:[1)]

1 If B reduces motivational investment in goals mediated by A.
2 If B cultivates alternative sources for gratification of those goals.
3 If A increases motivational investment in goals mediated by B.
4 If A is denied alternative sources for achieving those goals.

Alternativ ett innebär att U-företaget omvärderar de mål som tillgodoses av B-företaget. Därigenom kommer det totala beroendet vid sammanvägningen av beroendet i de olika maktbaserna att minska.

Alternativ två innebär att U-företaget ökar substituerbarheten i de måldimensioner som B-företaget tillgodoser genom att söka nya affärskontakter o dyl, vilket resulterar i minskat beroende.

Alternativ tre medför att B-företagets uppfattning om U-företagets förmåga påverkas så att en uppvärdering sker. Detta medför att bedömningen av osäkerhetsabsorption förändras; ökad osäkerhetsabsorption för B-företaget ger ökad makt åt U-företaget.

Alternativ fyra innebär att B-företagets handlingsmöjligheter skall begränsas. Därmed minskar substituerbarheten för B-företaget och U-företagets makt ökar.

Vi har valt att diskutera balanserande åtgärder i *två grupper*. Egentligen är beteckningen balanserade åtgärder något felaktig. Man kan likväl tänka sig att i en balanserad beroendesituation vidta någon av de nedan diskuterade åtgärderna. Låt oss därför i fortsättningen benämna dem *förändringsåtgärder*.

---

1) *R M Emerson* (1962/sid 35)

Kuhn diskuterar förändringar i termer av taktik och strategi. Med *taktik* menar han att handla inom ramen för den maktstyrka man har medan *strategi* går ut på att ändra maktförhållandena i relationen.

Detta kan utvecklas vidare. Vi upplever att det finns *två fall av taktik*. *Det ena fallet* föreligger om ett företag *inte utnyttjat sin makt* i förhandlingen. En förändringsåtgärd skulle då vara att *öka kraven* så att de kommer i paritet med den makt man besitter. *Det andra fallet* är att inom ramen för sin makt samtidigt sträva efter att *minska sitt beroende*/motpartens makt. Detta utgör vår *första grupp av förändringsåtgärder*. Det första fallet diskuteras redan i avsnitt 6.1.

Vår andra grupp av förändringsåtgärder omfattar försök att öka den egna makten, strategier enligt Kuhns terminologi.

7.2.1 Förändringsåtgärder för minskat beroende

U-företag som önskar reducera sitt beroende av ett bestämt B-företag kan enligt *Emerson* gå tillväga på två sätt:

1 Omvärdera de mål som B-företaget bidrar till att uppfylla
2 Utveckla handlingsalternativ för att nå måluppfyllelse.

Det första förslaget till förändringsåtgärd vill vi inte rekommendera i en första omgång. Först bör U-företaget försöka att öka substituerbarheten i de måldimensioner som ger det starka beroendet. Därmed kan U-företaget med bibehållen måluppfyllelse i B-företaget värdera sitt beroende av B-företaget lägre allt annat oförändrat i relationen. Om detta inte går att genomföra återstår endast att omvärdera sina mål om man anser det nödvändigt att reducera sitt upplevda beroende. Ordningen på förslagen ovan bör alltså vara den omvända. *Först skall man söka utveckla alternativ och om det misslyckas, kan målen omvärderas.*

En av de vanligaste anledningarna till att U-företag inte klarar att utveckla alternativ är bristen på ekonomiska resurser.

> Helt beroende av lego. Där kan man nog säga att det är ganska svårt att idag rekommendera sådana här företag att skaffa sig ett eget program, alltså egna produkter, för att inte bli beroende. Vad man kan rekommendera dem är att försöka fördela sitt beroende på så många branscher som möjligt. (VD, Konsumentplast)

Vi har tidigare påpekat att kostnaden för osäkerhetsabsorption och substituerbarhet måste vägas in i bedömningen. Ett U-företag som upplever att kapacitetsbeläggning och därmed sammanhängande ekonomiskt utfall är ett viktigt mål har troligen svårt att utveckla alternativ till ett B-företag som köper säg 75 % av U-företagets totala produktion. Man kan tänka sig att några av de övriga kunderna kanske kan öka sina inköp men antagligen måste man lyckas finna nya stora kunder om så stor produktionsandel skall omplaceras. Efter diskussionen i avsnitt 6.2 vet vi att detta kräver både tid och kapital.

Generellt kan vi konstatera att ju högre flexibilitet i olika resurser och i alternativa försäljningsmöjligheter typ egna produkter och U-leveranser, hemma och exportmarknadsförsäljning etc som U-företaget har, desto större substituerbarhet i de flesta måldimensioner, framför allt i de tekniska och ekonomiska. Vi har visat på skillnader i substituerbarhet mellan dessa grupper och de intellektuella måldimensionerna tidigare. *Vi tror dessutom att de intellektuella/emotionella måldimensionerna är färre och betyder mindre för U-företaget än för B-företaget.* Våra observationer tyder på att de fysiska och ekonomiska måldimensionerna är mer strategiska för U-företag än för B-företag. I samarbetsrelationen tvingas B-företaget "lita på" att U-företaget klarar att leverera. Uteblivna leveranser kan skada B-företaget mycket mer än vad eventuella skadeståndsklausuler kompenserar. De psykologiska och emotionella faktorerna betyder här väsentligt mer för B-företaget. U-företaget har mindre anledning att understryka dessa emotionella måldimensioner.

> *Exempel...* personliga kontakter är det bästa och så ett väl utfört jobb som rekommenderar sig självt. Att man sedan skall försöka vara billig det är egentligen självklart. (VD i Mekano)

Ett U-företag som har ekonomiska resurser i form av hög likviditet, dolda reserver och dessutom modern utrustning kan lättare stå emot i dumpningsprisförhandlingar i lågkonjunkturer och liknande situationer, dvs det är mindre beroende tack vare sin möjlighet att med hjälp av sina ekonomiska resurser vänta ut bättre tider.

7.2.2 Förändringsåtgärder för ökad makt

Strävan efter makt – finns den? Visst finns det människor/organisationer som medvetet strävar efter makt. Därmed är inte sagt att alla gör det. Formuleras frågan som *strävan efter oberoende* svarar säkerligen

fler människor/organisationer ja än på den första frågan. Vår tidigare beskrivning av begreppen tillåter även denna diskrepans.

Makt är en egenskap i en relation. Man har makt över någon. Enligt vårt tidigare resonemang kan man inte definiera makt isolerat. I en samarbetsrelation föreligger frivilligt accepterad makt, se avsnitt 5.2. Denna makt är ett medel för att uppnå andra mål. Den medger inte konfliktlösningar/påtvingad måluppfyllelse/ som kostar motparten mera än det positiva värde som denne bedömer att samarbetet medför. Av denna anledning kan en strävan efter makt som självändamål kritiseras. Det är ingen idé att ha mer makt än vad motparten accepterar. I samma ögonblick som relationen bryts är makten bruten.

Oberoende är relaterat till ett systems samtliga relationer internt och med sin miljö. Strävan efter *oberoende* innebär en strävan efter *handlingsfrihet*. Denna handlingsfrihet tänks bli utnyttjad i en senare situation där den möjliggör gynnsamma lösningar.

> *Exempel:* Ett ömsesidigt starkt beroendeförhållande mellan ett U- och ett B-företag där bägge parter får flera måldimensioner tillgodosedda kan betecknas som en gynnsam lösning där handlings-- friheten, oberoendet, har ersatts med hög måluppfyllelse.

Oberoende kan därför inte vara ett självändamål. Under en begränsad tidsperiod kan det vara högsta mål att skapa handlingsfrihet i en organisation för att senare utnyttja den för att skapa hög måluppfyllelse i sina måldimensioner.

Vi har tidigare visat hur makt/beroende kan beskrivas i en samarbetsrelation. Vi har däremot inte tagit ställning till vad som skall anses önskvärt. Ett asymetriskt makt/beroendeförhållande *måste inte* ändras. Det kan föreligga obalanserat beroende och hög grad av måluppfyllelse samtidigt. I denna situation finns det inga skäl till att förändra själva beroendebalansen, då den inte kommer att leda till ökad måluppfyllese.

I den allmänna debatten kan man höra uppfattningen "beroende i sig är inte önskvärt" av företrädare för U-företag. Som framkommer av vår beskrivning kan två parter, som frivilligt etablerar ett samarbete, inte undgå att i större eller mindre omfattning bli beroende av varandra. Utgångspunkten för en värdering måste därför vara en annan än den

gamla normen: Beroende är dåligt, oberoende är bra. Man bör övergå till att diskutera vilka typer av beroenden som upplevs sämre än önskvärt, inte förkasta beroenden i sig.

Om ett U-företag av olika skäl önskar ändra sin maktposition kan ett flertal förändringsåtgärder sättas in. I de följande avsnitten diskuteras dessa närmare.

7.2.2.1 Hur öka makt i den enskilda relationen

Anledningen till att U-företaget försöker öka sin makt diskuteras inte vidare här. Skälen kan vara en strävan att justera en obalans eller att förbättra sin förhandlingsmöjlighet eller binda B-företaget närmare sig. Oavsett U-företagets skäl kan följande typer av åtgärder sättas in för att öka makten i den enskilda relationen. Vi skall senare visa hur några av dem samtidigt kan användas för att påverka totalsituationen.

Förändringsåtgärder i den enskilda relationen.

1 *Erbjud B-företaget att tillgodose fler måldimensioner. Ett U-företag kan t ex erbjuda B-företaget att själv genomföra produktkontroll enligt B-företagets regler eller erbjuda B-företaget hjälp med produktutveckling etc.*

Exempel: Genom att söka kontakt med flera delar av B-företaget ökar antalet maktbaser/mål dimensioner.

"Nu är det så förstår Du att koncernen är uppdelad på flera olika sektioner. Med hänsyn till formarna så kommer det att vara mycket svårt för dem att flytta. De kan flytta produkten XY. Det är inte så svårt. Det är möjligt att det är 200 000 krs försäljning eller så. Den kan de flytta. Men de har svårt att flytta det andra. De är uppdelade på så många formar här." (VD, Industriplast)

2 *Försök öka volymen i flödena genom att:*
   a. försöka få tillverka en större andel av B-företagets behov av respektive produkt
   b. och/eller tillverka flera produkter åt samma B-företag.

Exempel: Utvecklingen av samarbetet mellan AB Mekano och AB Skogsmaskiner bygger på en successiv ökning av antalet produkter som Mekano producerar åt Skogsmaskiner. I detta fall innebär ökningen att Mekano tillverkar alla komponenter av ett visst slag och dessutom alla olika typer av dessa komponenter. Tidigare hade Skogsmaskiner ytterligare en tillverkare. (VD, Mekano)

3 Denna åtgärd är ett specialfall till punkt 2.
Öka tillverkning av antalet för B-företaget "strategiska" produkter.

4 *Påverka B-företagets måldimensioner genom att:*
a. påvisa att verklig måluppfyllelse är större än den av B-företaget upplevda (påverka den upplevda maktstyrkan).

Exempel: AB Industriplast arrangerade ett sammanträde med Stora Bolagets konstruktörer där man visade på vilka möjligheter som fanns att använda plast som konstruktionsmaterial.

b. försök att påverka B-företagets val av måldimensioner.

Exempel: Ett U-företag kan agera för andra normer i samarbetet mellan U-företag och B-företag. Genom att skriva artiklar, delta i debatter och försöka påverka branschorganisationer kan U-företaget få igenom moraliska eller affärsmässiga normer som påverkar enskilda samarbetsrelationer till U-företagets fördel. Normer av typ standardiserade avtal, uttalanden som "dra inte in mera arbete från Dina underleverantörer än vad Du själv minskar". "Låt inte hela konjunktursvackan bäras av Dina underleverantörer, bär en del av bördan själv" är riktade mot B-företag och framsprungna ur bland annat debatt om och mellan U-företag.

5 *Öka kompetensen i nuvarande måldimensioner. Detta leder till ökad förmåga till absorption av osäkerhet och bör samtidigt leda till minskad substituerbarhet (färre konkurrenter är lika kompetenta).*

Man kan se en klar tendens i svensk industri. Man tillverkar det man är specialist på, dvs det man kan och har utrustning för, och låter dem som arbetar inom andra områden göra det som ligger inom deras område. (VD, Konsumentplast)

Vi har ovan diskuterat som om varje åtgärd kan betraktas isolerat. Detta är en förenkling för att underlätta beskrivningen. Vid tillämpning av vår teori måste man *samtidigt* beakta alla konsekvenser och följdkonsekvenser som olika åtgärder medför.

Exempel: Ett U-företag i plastbranschen ansåg att priset på en produkt var för dåligt/låg måluppfyllelse/ men att situationen inte tillät krav på höjning /fullt utnyttjad makt redan/. Då produktionsvolymen i det aktuella fallet var relativt stor bestämde man sig för att på egen bekostnad och utan att meddela B-företaget bygga ett verktyg som innehöll dubbelt så många insatser/hålrum. Därmed ökade produktionen per tidsenhet och också lönsamheten.

Detta är ett exempel på hur kompetensen i maktbasen har ökat utan att man informerat B-företaget. På lång sikt kommer antagligen marknadskrafterna att jämna ut eventuellt "överpris" då B-företaget kan förväntas följa med i branschens kostnadsutveckling. Vi har här *exempel på en*

ökad styrka i en maktbas där denna förändring inte är känd, dvs den upplevda makten är mindre än den verkliga. *Samtidigt* medför rationaliseringen *ett ökat beroende* för U-företaget då B-företagets pris plötsligt medför ökad grad av måluppfyllelse genom kostnadssänkningar.

> *Exempel:* Om jag ser på mina underleverantörer så är det så att de som jag aldrig ser och de som jag bara har på ett papper och som kanske krånglar varje gång jag ska ha någonting, de sågar man ju först av. De som försöker att även i vissa nödsituationer hjälpa oss, som t ex köra hit med grejorna när det är bråttom, *som visar sig då och då,* och som diskuterar problem som hänger ihop med våra problem, med dem får man en kontakt som vare sig man vill eller inte leder till ett beroende av dem. Det är så lätt när man behöver någonting. Man bara lyfter luren och beställer vad man behöver. (En aktör)

Detta citat uttrycker tydligt hur de intellektuella/emotionella dimensionerna bör utvecklas i ett samarbete.

6. *Komponentkomplettera, dvs knyt kontakt med specialister inom områden där man själv är svag.*

   Exempel: Ett av våra U-företag hade en stor kund som slarvade med betalningarna. Man upplevde sig sakna möjlighet att skicka kravbrev (starkt beroende kombinerat med svag makt). VD ringde ibland och försökte lirka med ekonomiavdelningen men svårigheterna fortsatte. Efter övergång till faktoring har storkunden en värdig partner och betalar numera bättre. Övriga kunder har klart förbättrat sina betalningsrutiner. U-företaget har ökat sin makt genom att liera sig med en utomstående part.

7. *Köp upp konkurrenter eller träffa avtal med dem om agerande gentemot ett enskilt B-företag eller kollektivt för en viss bransch.*

   Exempel: Vi har hört att två konkurrenter eller snarare U-företag till samma B-företag träffades på ett branschmöte. Man konstaterade att en kund var gemensam och köpte ungefär samma typ av artiklar. Sedan dess ringer man varandra framförallt inför prisförändringar. Det upplevs som en styrka att känna till att konkurrenten kommer att anmäla en ungefär lika stor prisförändring strax efteråt (eller har gjort det nyligen). Det är här en fråga om produkter där verktyget disponeras av respektive U-företag, inte någon typ av anbudskonkurrens.

I våra termer minskas B-företagets möjligheter att bedöma substituerbarhet och måluppfyllelse. En av B-företagets måldimensioner är säkerligen att handla till konkurrensmässiga priser/marknadspris. Om det då visar sig att flera företag höjer ungefär lika mycket kan det upplevas som om *marknadspriset* rört sig. Vi påstår nu inte att de aktu-

ella U-företagen höjer mer än vad kostnadsutvecklingen kräver men den möjligheten finns (inom rimliga gränser).

Av de ovan angivna förändringsåtgärderna kan de som föreslagits i punkterna 1, 2, 3, 4a och 5 betecknas som samarbetsorienterade medan 4b, 6 och 7 är konfliktorienterade.

7.2.2.2 Hur öka makt i relationen genom den totala situationen

Flera av de tidigare nämnda förändringsåtgärderna kan tillämpas totalt för att påverka U-företagets makt i enskilda relationer.

1 *Öka kompetensen i nuvarande och andra måldimensioner. Detta medför ökad skicklighet, större möjlighet till hög osäkerhetsabsorption och låg substituerbarhet (specialistkompetens/unik kompetens).*

Exempel: Skaffa specialmaskiner. Bli branschspecialist. Anställ skicklig personal. Internutbilda personalen.

2 *Komponentkomplettera för att skaffa kompetens eller makt. Se exempel i punkt 6 ovan.*

3 *Köp upp konkurrenter eller träffa avtal med dem. Branschsammanslutningar, branschavtal, minskar substituerbarheten även om osäkerhetsabsorptionen inte behöver påverkas.*

4 *Öka företagets allmänna prestige. Detta medför att den upplevda makten kan öka allt annat oförändrat enligt de vanliga psykologiska reglerna för mänskligt beteende. Att samarbeta med en känd person/organisation innebär lite mer än ett möte med en okänd.*

Exempel: Ökad prestige kan erhållas på flera sätt. Expansion medför automatiskt större exponering mot omvärlden. Vi har sett hur skickligt marknadsförda egna produkter kan bidra till ökad prestige som påverkar U-relationer positivt. Ökad prestige kan även medföra större makt i enskilda dimensioner. Goda allmänomdömen har en benägenhet att sprida sig från den maktbas där de utvecklas t ex god design/god produktutveckling till att gälla flera maktbaser där värderingssvårigheterna är stora. Prestige fungerar som en tumregel för bedömaren. Är U-företaget bra i "det och det" är det nog bra i allt det andra också. Deltagande i föreningsliv, branschdebatt och allmän publicitet är andra medel för att öka prestige.

5 Påverka B-företagens normsystem.

7.3 TRANSFORMATION AV OLIKA MAKTBASER

Vi har tidigare antytt möjligheterna att transformera makt mellan olika typer av maktbaser. Det är uppenbart att ekonomiska maktbaser kan transformeras till intellektuella (anställ expertis) och/eller fysiska (köp specialmaskiner, öka produktionskapaciteten etc.) Det är kanske inte lika uppenbart att transformation kan ske omvänt.

Vi kan tänka oss en intellektuell maktbas i form av unik kompetens i teknologi. Denna kompetens kan vara av central betydelse för ett B-företag. Om U-företaget inser detta kan det utnyttja sin maktstyrka till att begära hög ekonomisk kompensation. Denna kompensation i form av ett högt produktpris kan sedan användas för att ytterligare utveckla den intellektuella kompetensen etc etc. På samma sätt kan en fysisk maktbas i form av en specialmaskin utnyttjas till att få igenom höga priskrav. Det så erhållna kapitalet kan antingen användas till att utöka maskinparken med fler specialmaskiner eller öka den intellektuella förmågan eller behållas i form av ekonomiska resurser.

Det är trivialt att påstå att de ekonomiska maktbaserna är lättast att transformera. Det kan även kännas trivialt att påstå att en ekonomisk maktbas i sig kan leda till intellektuell makt i form av prestige. Icke desto mindre känns det angeläget att beskriva det direkt och utan omskrivningar.

Makt i en dimension har en viss benägenhet att generaliseras. *Lippits* iakttagelse nedan stämmer dock mer i den totala situationen än i enskilda relationer. I de sistnämnda tenderar kunskapen om varandra att bli så stor att felaktiga uppfattningar om den verkliga maktens styrka tenderar att korrigeras.

> Our data lead us to believe that in these cabin groups, where group life approaches total 24-hour living, attributed power tends to be undifferentiated as to situation and activity. This is to say, the actors power may have initially derived from preeminence in some particular type of activity or characteristic, e.g. fighting, sports, campcraft, disobeying adults, strength, or size, but fellow members tend to generalize this preeminence to the general range of group situations and activities.[1]

---

1) *R Lippit* m fl i *D Cartwright & A Zander* (1960/sid 763). Lippit har studerat störda barn på barnhem.

Exempel: Vi kan ta storföretag - småföretagsrelationen som exempel. Ett storföretag samarbetar med ett litet företag i en underleverantörsrelation där graden av substituerbarhet upplevs som låg. Det finns ingå andra företag som klarar de efterfrågade leveranserna. Här får U-företaget relativt sett stark makt på grund av sin unika kompetens.

På sätt och vis är detta en chimär. Storföretaget kan med sina ekonomiska resurser transformera dem till fysiska och intellektuella resurser av det slag som U-företaget tillgodoser. *Ur denna aspekt är graden av substituerbarhet för storföretag hög i relationen storföretag - småföretag.* Samtidigt kan vi slå fast att inget storföretag har resurser att köpa fysiska och intellektuella resurser av alla de kombinationer som ett antal U-företag kan besitta. Följden blir totalt sett att substituerbarhet genom transformering från en resurstyp till de bägge andra kan negligeras. I enskilda situationer kan man inte alltid negligera transformeringsmöjligheten. Flera plastföretag har fått uppleva att de riktigt stora B-företagen har utvecklat egna fysiska och intellektuella resurser inom plasttillverkning under 70-talet även om flera av dessa B-företag deklarerat att de inte har för avsikt att klara *hela* sitt behov genom egen produktion.

7.4 SAMMANFATTNING

Vi har i detta avsnitt diskuterat olika kombinationer av makt och beroenden i samarbetsrelationer mellan U- och B-företag. De förslag till förändringsåtgärder som framförs är uttryckta i abstrakta begrepp som var för sig beskriver flera olika verkliga åtgärder. Det är vår förhoppning att de konkretiseringar vi successivt gjort hjälper läsaren att förstå hur begreppen är avsedda att uppfattas. Anledningen till att vi inte mer konkret diskuterat olika förändringsförslag är att det i verkligheten finns oändligt många varianter på varje förändringsåtgärd.

Mot bakgrund av diskussionen om möjligheterna att transformera makt mellan olika grupper av maktbaser, de tekniska, ekonomiska och intellektuella/emotionella, understrykes behovet av en helhetssyn.

Till och från har vi erinrat om systemsynsättet medan vi ägnat oss åt att djupare penetrera någon del av det totala systemet. Det är nu på sin plats att erinra om detta i samband med åtgärdsdiskussionen. *Ingen åtgärd bör sättas in utan att man funderar över vilka konsekvenser den för med sig.* Kombinationer av åtgärder kräver ännu större observans

på detta faktum. De interagerar på ett svårbedömbart sätt och effekterna blir troligen inte summan av effekten för varje åtgärd om den vidtages separat.

8 STUDERADE UNDERLEVERANTÖRSSITUATIONER

8.1 NÅGRA ASPEKTER PÅ INTERNA FÖRHÅLLANDEN - EN JÄMFÖRELSE MELLAN STUDERADE FÖRETAG

8.2 TEORIN APPLICERAD PÅ AB INDUSTRIPLAST

8.3 TEORIN APPLICERAD PÅ AB MEKANO

8.4 SAMMANFATTNING

I kapitlen 5-7 presenteras en teori för beskrivning av underleverantörssamarbete. I detta kapitel skall vi visa på dels några viktiga aspekter i de studerade företagen i en jämförande beskrivning, dels visa på teorins tillämpning i två samarbetsrelationer.

8.1 NÅGRA ASPEKTER PÅ INTERNA FÖRHÅLLANDEN - EN JÄMFÖRELSE MELLAN STUDERADE FÖRETAG

För att förstå en samarbetsrelation krävs information om såväl U-företagets roll/upplevda roll (se teorin i kapitel 5-7) som de mål och föreställningar som finns internt i företaget. I de följande avsnitten jämför vi de studerade företagen med avseende på några av dessa interna aspekter.

8.1.1 Företagsstart och underleverantörsskap

Två av företagen startade som underleverantörer, Bruket och Mekano. *Bruket är ett gjuteri*. Traditionellt är mindre företag i gjuteribranschen U-företag med liten eller ingen andel egna produkter. Verksamheten domineras fortfarande av *underleveranser*. Även om tendens till utveckling av industriella standardvaror finns anser man inom företaget att dess huvudsakliga produktion skall vara och kommer att förbli underleveransproduktion.

AB Mekano marknadsfördes aktivt av VD som ett *U-företag* från starten. Marknadskontakterna resulterade i såväl *underleveranser* som *beställnings-*

tillverkning. I dag börjar Mekano få en *specialistkompetens som U-företag*. Man anser fortfarande att egna produkter är intressanta men har inte längre som viktigt mål att öka produktionen av just egna produkter. I stället satsar man i ökad omfattning på långsiktigt samarbete med B-företagen.

Industriplast och Konsumentplast startade med en kombination av egna produkter och underleveranstillverkning. *AB Industriplast* hade flygande start som företag genom att det vid starten var en fungerande produktionsavdelning i en minikoncern där en annan enhet skötte försäljning och inköp. Omedelbart efter delningen producerade man "egna produkter" dvs de tidigare egna produkterna. De flesta av dessa följde säljbolaget vid delningen. Bland annat tvingade bristen på säljpersonal Industriplast att söka kontakt med B-företag för underleveransproduktion. Satsningen på *U-samarbete* är markant och de få egna produkter som finns kvar efter delningen tynar sakta bort i brist på intresse från ledningen. Bägge ledningspersonerna är helt inriktade på U-leveranser.

I *AB Konsumentplast* var VD redan från början *inriktad på egna produkter*. Parallellt har underleveranser förekommit som ett medel att belägga kapaciteten på framför allt maskinerna. Målsättningen med underleveransproduktion har konsekvent varit underordnad egenprodukttillverkning. Andelen underleveranser har successivt sjunkit och utgör idag ca 10 % av omsättningen. I absoluta belopp har underleveranserna ökat stadigt men genom att försäljning av egna produkter ökat snabbare har den relativa andelen sjunkit. Den viktigaste målsättningen med U-produktion är att utveckla och hålla företagets tekniska och materialmässiga kunnande på hög nivå. Produktion av industridetaljer kräver ofta högt tekniskt kunnande. Nya plastmateriel provas i regel först på industridetaljer. Såväl B-företag som Konsumentplast föreslår prov med nya plastmaterial vid nytillverkning. Man upplever här att det finns en risk att kunskapsutvecklingen avstannar utan U-tillverkning då de egna produkterna inte kräver samma tekniska kunnande.

AB Detaljistplast startade med enbart egna produkter. Övergången till U-produktion av formblåsta plastprodukter berodde dels på en försämrad lönsamhet på de egna produkterna (leksaker) dels på en tillfällig kontakt med ett B-företag som snabbt expanderade som kund. Inom några år hade företaget bytt ut sortimentet inom *formblåsningsavdelningen*. De egna produkterna (ca 80 % av omsättningen) framställs inom formsprut-

ningsavdelningen medan underleveranserna (ca 20 % av omsättningen) består av *formblåsta* produkter. En bidragande orsak till den snabba expansionen av underleveransproduktionen är VD:s tekniska läggning. Inom denna sektor förekommer flera tekniska problem som är stimulerande att lösa. Vi kan här se ett exempel på en för B-företagen okontrollerbar maktbas. U-produktionen tillgodoser VD:s måldimension "att få lösa tekniska problem". B-företagen får viss makt enbart genom att komma med tekniska problem till VD. Detta är en form av intellektuell maktbas.

8.1.2 Organisationsmål och ledarstil

Samtliga studerade företag är familjeföretag. I *Bruket* har det skett flera generationsväxlingar medan övriga företag drivs av grundarna. Samtliga verkställande direktörer har ett dominerande ägarintresse vilket helt naturligt präglar såväl målformuleringsprocesserna som ledarstil.

Företagsmålen i *AB Industriplast* formuleras av VD i samråd med kamrern. De viktigaste *målen* är *fortsatt expansion* och *ökad lönsamhet* med en klar inriktning på att utveckla underleveranssamarbetet som ett medel. Företagsmålen är mer ett uttryck för VD:s försörjningsbehov än för organisationens "behov". Man strävar efter att uppnå *långsiktigt samarbete* med sina B-företag och anser att nuvarande antal kunder är tillräckligt för att på lång sikt tillfredsställa målen. Det främsta hindret idag är framför allt bristen på ekonomiska resurser.
Organisationsklimatet präglas av *öppenhet*. VD deltar i olika delar av verksamheten och själva företagsstorleken, 20 personer, medför täta och intima kontakter mellan samtliga anställda och företagsledningen. Industriplast är i många avseende ett "typiskt" familjeföretag där ägarens löneuttag bestäms av företagets lönsamhet såväl uppåt som nedåt. Vid dåliga år minskar löneuttaget, det fungerar som en buffert. Vid goda år ökar löneuttaget även om viss del av vinsten stannar i företaget.

Skillnaden mellan Industriplast och *Detaljistplast* (75 anställda) är markant. I Detaljistplast är arbetsuppgifterna mer delegerade och organisationsnivåerna tydliga. Företagsledningen har såväl *personliga mål* som *mål för själva organisationen*. VD är företags*ledare* och arbetar genom att delegera. *Organisationsklimatet* är *öppet* och man arbetar i en positiv atmosfär.
För VD är medarbetarnas möjlighet till personligt ansvarstagande och

utveckling ett viktigt mål och i sitt chefsskap söker han stärka medarbetarnas självförtroende och vilja att fatta beslut, bl a genom att ge medarbetarna stort förtroende. En intressant detalj, VD har bannlyst övertidsarbete för såväl sig själv som för övriga medarbetare.

AB Konsumentplast med 170 anställda har i betydligt större omfattning en administrativ organisation som styr den produktiva verksamheten. VD är organisationsbyggare och arbetar medvetet på att stärka företagets prestige utåt. Företaget är inriktat på *expansion* och *marknadstäckning* där *lönsamhetsmålet* tillgodoses indirekt genom framgång i de andra målen.

Organisationsklimatet präglas av VD:s vilja till "teamwork i beslutsfattandet". Detta märks *utåt* bl a i attityder till företagsbesök och extern informationsgivning där företaget publicerar väsentligt mer information i t ex årsberättelsen än vad som krävs enligt lag. *Inåt* märks öppenheten bl a i koncernmöten för all ledningspersonal två gånger om året. Då diskuteras hela företagets situation, nuläge och framtidsplaner. Även om de flesta beslut fattas centralt sprids informationen inom företaget såväl före som efter besluten. Den interna informationsspridningen omfattar bl a meddelanden om organisationsförändringar, reserapporter då VD eller någon annan representerat företaget utåt, information om väntade gästbesök etc. Denna typ av information sprids till samtliga anställda via anslagstavlor.

AB Bruket (40 anställda) är väsenligt mindre än Konsumentplast. Fyra personer har ledningsuppgifter men företagsledningen består av VD ensam. Hans *mål* kan sägas vara att utveckla Bruket till ett *modernt högmekaniserat gjuteri* med god arbetsmiljö. Primärt ligger lönsamhetsbehov och företagets överlevnad bakom detta mål.

I Bruket medförde VD:s inträde en markerad förändring i ledningsstil. Den är nu *mer öppen än tidigare*. Även om VD inte delegerat ansvar och ledningsuppgifter till sina direkt underställda diskuteras företagsproblemen numera i denna krets. Medan de andra företagen startats av nuvarande företagsledare har Bruket gamla anor och VD representerar den tredje generationen och är den fjärde företagsledaren. Vid övertagandet 1967 var Bruket nedslitet och relativt omodernt. Problemen är fortfarande många och resurserna begränsade.

AB Mekano är ett relativt litet företag. Såväl den fysiska som psykiska kontakten mellan de 30 personerna är god. Företagsledningen består av VD och hans två söner. Ledningsgruppen utökas i vissa frågor med en verkmästare och en förman. *VD:s mål* är att fortsätta på den inslagna vägen med *måttlig expansion* och *höjning av lönsamheten*. Det är framför allt tre element i affärsidéen som skall bidra till måluppfyllelse: Personliga relationer med B-företagens personal, kunder i konjunkturokänsliga branscher och långsiktigt samarbete med kunderna.

Organisationsklimatet är *öppet* och VD är mycket angelägen om att information sprids i bägge riktningar inom hierarkin:

> Alla skall betrakta sig som medarbetare och ha rätt att utan risk för repressalier kunna framföra sina åsikter inför olika problem. (VD)

8.1.3 Underleveranser - övrig verksamhet

Som framgår av 8.1.1 har företagen olika motiv för att vara underleverantör. Samspelet mellan underleveransproduktion och övrig verksamhet i företagen fungerar på skilda sätt. Vi har tidigare använt begreppen *offensiva* och *defensiva* U-företag. *Industriplast* är till alla delar ett offensivt U-företag som strävar efter att bli känd som och fungera som U-företag på lång sikt. Övriga företag är delvis offensiva och strävar efter att förbli U-företag samtidigt som de medvetet utvecklar egna produkter. Inget av företagen kan klassificeras som helt defensivt. Däremot agerar flera av dem *passivt* när det gäller att få nya underleveranskunder. Detta hänger samman med att U-produktionen anses bli tillräckligt stor utan aktiva insatser på marknadsföring. *Bruket* har tidigare agerat som ett defensivt U-företag men i samband med den nye VD:ns tillträde har inställningen och agerandet i företaget ändrats.

Inom ramen för den andel U-produktion man har i de skilda företagen arbetar samtliga så att B-företagen skall uppfatta U-företaget positivt. Alla strävar efter att *sköta och utveckla* samarbetsrelationerna med befintliga B-företag, *inte avveckla* dem.

Offensiv är mer ett uttryck för en värdering/inställning till att vara underleverantör än ett mått på andelen underleveranser i procent av omsättningen. Även företag med 10 % andel underleveranser kan inom ramen

för detta samarbete klassificeras som offensiva. På samma sätt kan ett företag som till etthundra procent är underleverantör kallas defensivt, om en primär målsättning ständigt är att utveckla egna produkter och sluta vara underleverantör. Det är vår övertygelse att attityden till underleveranser påverkar U-företagets möjligheter att utveckla långsiktiga samarbetsrelationer med B-företagen. De defensiva U-företagen har säkert mycket svårare att etablera dylika relationer så länge de inte accepterar U-produktion som något fullvärdigt i sig..

8.1.4 Planeringsaktiviteter

Planering är ett omfattande begrepp som innefattar flera aktiviteter i ett företag. *Planeringen har två uppgifter*, dels att *samordna* verksamheten, dels att *förändra* och anpassa företaget till miljön. *I M/M företag sker planering* ofta *informellt* och utan dokumentering.

Produktionsplanering förekommer mer eller mindre formaliserat i alla företagen. *Övrig planering* sker ofta muntligt och sporadiskt och med låg formaliseringsgrad. Vi upplever att företagen genomför olika planeringsaktiviteter även om de inte alltid dokumenteras. Ju färre personer i företagsledningen desto mindre angeläget är det att planera formellt. Behovet av skriftliga dokument och inbokade sammanträden, arbetsgrupper etc finns inte. De täta kontakterna medför automatiskt att information och idéer om långsiktiga och kortsiktiga problem sprids till alla utan speciella arrangemang.

Vi har nedan sammanställt en tabell över några olika planeringsaktiviteter som förekommer i företagen. Beteckning (F) står för formell planering. Saknas beteckning är planeringen informell. Med formell menas regelbunden och dokumenterad.

Inget av företagen utnyttjar budgets för att styra organisationsmedlemmar utanför ledningsgruppen. Vi kan konstatera att planering i betydelsen förutse på kort eller lång sikt saknas i flera fall inom samordningsdelen. Problemlösningarna har mera karaktären av krislösningar vid akuta problem. Förändringsplaner finns det mer av. Företagen vet mer vad som är önskvärda framtida tillstånd och har ofta vaga planer på vad som krävs i form av fastighets- och maskinell utbyggnad även om investeringstidpunkten är obestämd.

TABELL 8.1 Planeringsaktiviteter i företag A-E.

	Företag				
	A	B	C	D	E
Samordningsplanering					
Produktion	JA(F)	JA(F)	JA(F)	JA(F)	JA
Budgets	NEJ	JA(F)	JA(F)	JA	JA(F)
Budgetuppföljning ggr/år	-	12	4	4	4
Likviditet	JA	NEJ	JA	JA	JA
Personal	NEJ	NEJ	NEJ	NEJ	NEJ
Förändringsplanering					
Investeringar	NEJ	JA	JA	JA	JA
Personal	NEJ	NEJ	NEJ	JA	JA
Produkt	JA	JA	JA	JA	JA
Marknad	JA	JA	JA(F)	JA	JA

Generellt kan konstateras att samtliga företag kännetecknas av hög flexibilitet i produktionsplaneringen. Omkastningar och ändrade sekvenser på olika orders hör till rutinen. Om produktionsplaneringen inte tillåtit dessa omplaneringar med kort varsel skulle företagen förlora ett av sina starkaste konkurrensmedel/maktbaser. Det är uppenbart att när en ledningsperson i ett litet företag diskuterar sina leveransmöjligheter, priser och annat med ett B-företag känner personen till situationen i sitt företag. Planering av olika åtgärder sker i förhandlingsögonblicket så länge företagsstorleken tillåter förhandlaren att överblicka situationen. De större M/M företagen är alltför komplexa och det är uppenbart att planeringen då kräver en högre formaliseringsgrad och större omfattning. Informationen skall spridas till fler personer och hämtas från fler källor. Beslut som binder handlingsfriheten träffas av olika personer och prioriteringen kan endast ske efter samråd.

8.1.5 Teknologi

I de tre plastföretagen och i Bruket är slutprodukten relativt lätt att specificera i termer av vikt, form, material och liknande. De olika produktionsstegen kan beskrivas och ändras inte från produkt till produkt, endast kombinationerna mellan produktionsstegen. Deras teknologi beskrivs närmare i appendix III. I AB Mekano är det annorlunda. Medan

plastföretagen använder granulat och Bruket metalltackor som råvara kan Mekanos råvara anta flera former (t ex plåt, stång, band, packning, skruv, halvfabrikat etc) och kräva olika bearbetning (svetsning, fräsning, montering m m). Det saknas givna produktionssteg, flera arbetsoperationer är manuella och kan kombineras med skilda maskinella operationer. Verkstadens annorlunda karaktär kräver på grund av komplexa interna tids- och rumsberoenden större planeringsinsatser än i övriga företag.

8.1.6 Utveckling

Företagen har skiftande ålder. *Bruket* är exempel på ett företag som genomgått flera stadier. Efter en stagnationsperiod har företaget nu efter byte av VD på nytt kommit in i en utvecklingsperiod. Tillväxten baseras på en ny affärsidé och medför stora förändringar av organisationen. *Industriplast* har från ett dåligt utgångsläge etablerat flera fasta U-relationer och befinner sig nu i ett expansivt skede. *Detaljistplast* expanderar nu genom att utvidga produktionskapaciteten inom tidigare områden medan *Bruket* och *Industriplast* expanderar inom nya. *Mekano* utvecklas expansivt genom att flera U-relationer övergått till mognadsfaser och där medfört ökade volymer. *Konsumentplast* har utnyttjat växelverkanseffekter mellan underleveranser och egna produkter vid några investeringstillfällen. Efter en U-produktorder har man investerat i en ny maskin som sedan utnyttjats till egna produkter. Utan grundbeläggning hade maskininvesteringen medfört för stor kapacitetsökning för att kunna försvaras. Andra växelverkanseffekter förekommer mellan hemmamarknadsförsäljning och export ur konjunkturbalanssynpunkt.

Samtliga företag har expanderat med förbättrad lönsamhet sett över studerade perioden, 1970-74. En viktig orsak är naturligtvis den högkonjunktur som svensk industri upplevt under dessa år.

8.2 TEORIN APPLICERAD PÅ AB INDUSTRIPLAST

I avsnitt 8.2.1 redovisas en beskrivning av AB Industriplast och dess olika B-företag enligt modellen i 5.3.1. Denna information utgör en förutsättning för en närmare beskrivning av måluppfyllelse och substituerbarhet i enskilda relationer. Vid vår genomgång med företagen visade det sig i flera fall att företagen hade en felaktig uppfattning om t ex kundernas storlek och andel av omsättningen. Den relativa andelen förändras då en kund expanderar snabbare än andra kunder. Det är därför

viktigt att dessa beskrivningar följs upp med täta mellanrum. I 8.2.2 genomförs sedan en beskrivning av en viss samarbetsrelation. För en djupare och bredare presentation av Industriplast hänvisas till appendix III: A.

8.2.1 Beskrivning av AB Industriplast och dess olika B-företag.

Egna produkter och underleveranser beskrivs i ett antal dimensioner i tabell 8.2.

TABELL 8.2 Kundkollektivet i AB Industriplast

Dimension	Egna produkter	U-leveranser
Omsättningsandel	8 %	92 %
Marknadsföring	passiv	passiv
Konkurrenssituation	stark	svag/okänd
Antal kunder	få (40)	få (80)
Kundstorlek	små	2 stora - 37 % av oms
		5 medelstora
		70 små
Genomsnittlig oms/kund	4 200 kr	22 300 kr
Kundlokalisering	mest lokalt, några nationellt	5 stora lokalt övriga lokalt/nationellt
Ålder på affärsförbindelsen	2 nya övriga mer än 4 år	10 största: mer än 3 år övriga blandad ålder

En totalbeskrivning av *B-företagskollektivet* blir arbetskrävande utan att därför öka intressant information nämnvärt. Därför beskrivs endast de största kunderna uppdelade i två grupper; *de riktigt stora (2 st) och de medelstora kunderna (8 st)*. Det är en markant skillnad i storlek mellan de två största och det tredje företaget i storleksordning. Uppdelning 2-8 är därför naturlig att göra. I ett annat företag kan en annan uppdelning vara mer naturlig. Se tabell 8.3.

TABELL 8.3 B-företagskollektivet i AB Industriplast

Rangordning efter årsinköpens storlek / Dimension	B-företag 1-2	B-företag 3-10
Branschensidighet	1 Nej 2 Ja	vart för sig: ja som grupp: nej
Utvecklingstakt, 1973-1974	som företagsgrupp: hög som kundgrupp: + 57 %	som företagsgrupp - hög som kundgrupp + 43 %
Konjunkturkänslighet	1 svagt 2 Nej	måttligt
Förekomsten av U-system	1 Nej 2 Ja	Ja: en Nej: sju
Företagsstorlek	Storföretag	Storföretag: 3 M/M : 5
Hemmamarknad (H)-export (E)	1:H 2:E	H:6 E:2

Valet av just 10 företag beror på att en dominerande andel av omsättningen täcks av dessa (74 %). I ett annat företag kan krävas ett större antal B-företag innan 70-80 % av omsättningen täcks in. I vissa fall kan även mindre B-företagskunder vara intressanta att studera t ex kunder som medför hög inlärning eller är potentiella storkunder.

Beskrivningen är oftast mest intressant att genomföra på stora kunder. Kundföretag nr 11 i Industriplast är så "litet" mätt i försäljningsvolym att det ur beroendesynpunkt är mindre intressant att studera. Antal B-företag i beskrivningen bestäms därför av antingen vart och etts absoluta storlek som kund eller så att en större del av omsättningen täcks in.

8.2.2 Beskrivning av samarbetet mellan Industriplast och Nya B.

Vi skall i detta avsnitt återge den historiska utvecklingen av samarbetet samt beskriva nuläget i relationen mellan Industriplast och Nya B-företaget. Detta är ett M/M företag med tillverkning och marknadsföring av egna produkter.

Utvecklingsprocessen i relationen

Samarbetet har kompletterande karaktär. Nya B. har ingen egen kunskap om formsprutning. Kontakten etablerades för ca ett år sedan. Redan tidigare fanns personliga relationer mellan de bägge företagsledarna och dessutom mellan Nya B:s försäljningschef och Industriplasts kamrer. Första kontakten togs av Nya B:s VD som önskade lägga över en mindre produkt på Industriplast. Produkten tillverkades då av ett storföretag i regionen.

Ett verktyg[1] beställdes och efter inprovning och justering kom produktionen igång. Intresset från Industriplast var ännu måttligt. Man hade sedan länge brist på produktionskapacitet.

Nya B. godkände den färdiga produkten och beställde ett antal för leverans. Man återkom sedan med en ny förfrågan om ännu ett verktyg till en liknande produkt. Denna produkt innebar större produktionskvantiteter/år.

Den första ordern var avsedd att testa Industriplasts förmåga och intresse enligt vad Nya B sagt senare. Den andra verktyget har tagits i bruk, men produkten är inte helt godkänd. Det återstår vissa justeringar. Redan är en tredje produkt annonserad. Enligt kamrern befinner sig samarbetet fortfarande i avkänningsfasen, se kapitel 6, även om man snart kommer att vara i en mognadsfas. Nya B. efterfrågar stora volymer och kommer redan innevarande år att tillhöra de fem största B-företagskunderna. Intressant är här att notera hur tillfälligheter spelar roll. Samtidigt som Nya B. vuxit snabbt som kund förlorade man (eventuellt bara temporärt) en annan storkund. Utan detta bortfall hade man haft svårt att klara de ökande leveranserna till Nya B.

Beskrivning av makt och beroendeförhållandena i relationen

Vi börjar med en *bedömning av Nya B:s måldimensioner.* Kunskapen om dessa har Industriplast fått dels i förhandlingarna dels från tidigare erfarenhet. Enligt kamrern har Nya B följande måldimensioner. De strategiska målen är markerade med (S) inom parentes.

1) Inom plastindustrin, speciellt formsprutning, tillverkas produkterna i maskiner där "verktyget" utgör en form som fylls med flytande plastmassa. Efter kylning kan produkten tas ut och verktyget fyllas på nytt.

Fysiska/tekniska måldimensioner:

(S) Bra verktyg = tekniska lösningar på produkten
(S) Fastställd produktionsvolym de närmaste två åren
(S) Produktkvalitet
Leveransförmåga
Nära geografisk lokalisering
Flexibilitet i produktionsplaneringen
Service

Ekonomiska måldimensioner:

(S) Pris

Intellektuella/emotionella måldimensioner

(S) Personlig kontakt
(S) Hög teknologisk kunskap
Kort organisatorisk kontaktväg

De (S)-märkta måldimensionerna väger tyngst vid utvärderingen av Nya B:s totala beroende. Enligt kamrern var beroendet svagt under initialfasen för ett år sedan. Så länge Industriplast inte lyckats producera en godkänd kvalitet av produkten var Nya B i det närmaste oberoende av Industriplast. Samtidigt skulle ett avbrytande av relationen kosta Nya B åtskilligt. I och med den första ordern iklädde sig Nya B betalningsansvar för ett verktyg som kostade ca 30 000 kr. Dispositionsrätten till verktyget ligger hos Industriplast, enligt branschpraxis och skriftligt avtal, medan Nya B särskilt betalar och äger själva verktyget. Trots de ekonomiska konsekvenserna bedömdes beroendet för ett år sedan vara lågt. Idag har man fått igång produktionen av två likartade produkter och nedlagda verktygskostnader är ca 60 000 kr. Varje detalj kostar ca 0.75 kr och tillverkas i tillsammans 400 000 exemplar i år, dvs i kronor 300 000:-.

Priset 0.75 kr kan inte variera särskilt mycket mellan olika konkurrerande företag. Bedömningen är att variationsvidden kan vara högst 0.05 kr. Det erbjudna priset bedöms som lågt, dvs det finns få om någon konkurrent som kan erbjuda lägre pris vilket medför hög grad av måluppfyllelse/osäkerhetsabsorption och samtidigt måttlig till låg grad av

substituerbarhet. Mot bakgrund av den höga verktygskostnaden som redan är nedlagd och som utgör "sunk cost" för Nya B vid ett avbrott, bedöms Industriplasts makt i de ekonomiska dimensionerna vara mycket stark.

Då produkterna kan betecknas som komplicerade och därmed *verktygsutveckling* och produktion som krävande, innebär det faktum att man lyckats med en detalj och är på väg att lyckas med nästa, att graden av osäkerhetsabsorption i såväl bra verktyg som *produktkvaliteten* är hög samtidigt som det faktum att upplärningstiden är drygt ett år tyder på substituerbarheten är låg. *Därför är makten stark i dessa tekniska maktbaser.* *niska maktbaser.*

I och med att Industriplast har utlovat att *leverera* önskade volymer de närmaste åren och redan hunnit visa att man kan hålla givna leveranslöften är graden av måluppfyllelse hög. Den förre underleverantören, storbolaget, kan tänkas kunna leverera fortfarande även om man i Industriplast tror att detaljen utvecklats så att de tidigare verktyg som den förre leverantören besitter inte kan användas. På kort sikt bedöms därför substituerbarheten som låg. På lång sikt hänger den samman med relationens övriga utveckling. *Alltså är makten* även här *stark.*

Den nära *geografiska lokaliseringen, serviceförmågan* och den *personliga kontakten* hänger nära samman. Under en längre tid har Industriplast haft dagliga kontakter med Nya B för att justera det andra verktyget och få igång en godkänd produktion. Detta utvecklingsarbete kräver mycken tid och starkt intresse i Industriplast. Tack vare det nära geografiska avståndet, mindre än en kilometer, och stark inriktning på service i kombination med personligt engagemang bedöms graden av måluppfyllelse, dvs osäkerhetsabsorptionen, vara hög och substituerbarheten låg. De ledande personerna i de bägge företagen har dessutom haft personliga kontakter med varandra sedan flera år. *Makten bedöms som stark.*

Vid en sammanvägning till ett totalt mått anser kamrern att *Industriplast har stark makt i relationen.* Detta kan formuleras som stor tyngd inom de tekniska, produktionsmässiga och ekonomiska delarna där omfånget begränsas till pris, produktutveckling, materialval, volym, leveransvillkor, betalningsvillkor och liknande frågor.

Omvänt gäller att Industriplast söker uppfylla följande mål:

Fysiska/tekniska måldimensioner:

(S) Produktionsvolym
Sysselsättning

Ekonomiska måldimensioner:

(S) Pris enligt den gängse normalkalkylen[1)]
(S) Snabb och säker betalning
(S) Expansion

Intellektuella/emotionella måldimensioner:

(S) Personlig kontakt
(S) Inlärningseffekter på teknologi och material
Långsiktigt samarbete

Avsättning är ett mycket viktigt mål där de efterfrågade volymerna innebär en mycket hög grad av osäkerhetsabsorbtion samtidigt som Nya B är en så stor kund att ett bortfall är svårt att kompensera. Alltså låg substituerbarhet och därmed *starkt beroende* i denna måldimension.

På lång sikt är *pris*kravet viktigt men på kort sikt är *likviditeten*, snabb betalning, ett strategiskt mål. I bägge dimensionerna är graden av osäkerhetsabsorption hög. Priset är enligt normalkalkylen och Nya B:s betalningsförmåga stor samtidigt som substituerbarheten här bedöms våra relativt hög. Ett bortfall skulle på kort sikt medföra kortare leveranstider till alla kunder (idag ca två månader) men då även övriga kunder betalar priser motsvarande normalkalkyl och antalet kunder är relativt stort bedöms alternativen vara många. Alltså är *beroendet med avseende på pris och betalning måttlig*.

Expansionsmålet är viktigt samtidigt som man de senaste åren upplevt kapacitetsbrist. Begränsade ekonomiska resurser hindrar en snabb expansion. Nya B. medför här hög grad av osäkerhetsabsorption men det gör även andra kunder varför substituerbarheten är relativt hög och *beroendet* därför *måttligt*. Samtidigt är utveckling över tiden svår att bedöma.

---

1) Man kalkylerar enligt maskintimpris + materialkostnad.

Bortfall kan inträffa vid olämpliga tillfällen. Därför bedöms en stor kund som medför expansion generellt leda till visst beroende även om kunderna i allmänhet tycks expandera tillräckligt. Vi tangerar här de bedömningsproblem som vi diskuterat närmare i kapitel 5-7 och 10.

God personlig kontakt är viktig, för då kan man diskutera lättare enligt Industriplasts kamrer. Här föreligger *starkt beroende* eftersom parterna känner varann sedan länge och bl a därför vill sköta affärsförbindelsen väl.

Produkten är *tekniskt komplicerad* vilket medför att Industriplast får en sök- och lärprocess inom såväl verktygsutveckling som materialhantering igång. Graden av osäkerhetsabsorption är hög och substituerbarheten relativt låg. *Beroendet* i denna icke-strategiska dimension *är måttligt till högt*.

Vid en sammanvägning till ett totalt mått anser kamrern att *beroendet är starkt* mycket avhängigt den stora volymen och de ekonomiska villkoren.

Vid en jämförelse mellan parternas positioner anser kamrern att *det råder ett ömsesidigt starkt beroende* som kommer att öka om ett tredje verktyg och därmed ännu större volym blir aktuellt.

Vi har här undviket att gå in på en beskrivning av förhandlingsresonemanget inom Industriplast av konfidentiella skäl. Dessutom är förhandlingen avslutad och avtal upprättat. Av samma skäl ger vi oss inte in på att diskutera möjliga eller önskvärda förändringsåtgärder i relationen.

Mot bakgrund av våra resonemang i kapitel 7 finns det inga speciella skäl i relationen som talar för att man skulle behöva förändra samarbetsförhållandena i denna relation varken på kort eller lång sikt. Om bägge parter fortsätter att uppfylla varandras mål väl finns det goda förutsättningar för ett långsiktigt kompletterande och givande samarbete.

8.3 TEORIN APPLICERAD PÅ AB MEKANO

I detta avsnitt tillämpas teorin på AB Mekano. Utöver vad som sagts i 8.1 kan vi konstatera att AB Mekano är inriktat på teknologierna svets-

ning och mekanisk bearbetning som utgör var sin avdelning i företaget. En utförlig presentation av företaget ges i Appendix III:E.

8.3.1 Beskrivning av AB Mekano och dess B-företag.

AB Mekano tillverkar inga egna produkter men pneumatikutrustningar kan inom en snar framtid utvecklas till standardprodukter. Mekanos verksamhet kan indelas i U-leveranser och Beställningstillverkning. Till det senare hör reparations- och underhållsarbeten.

Beskrivningen av kundkollektivet i Tabell 8.4 omfattar de 20 kunder som under 1973 inköpt för mer än 1 000 kronor. Gruppen övriga kunder svarade för knappt 10 % av totalomsättningen.

Tabell 8.4 Kundkollektivet i AB Mekano

Dimensioner	Beställningstill-verkning	U-leveranser
Omsättningsandel	27 %	73 %
Marknadsföring	passiv/aktiv	passiv
Konkurrenssituation	svag/stark	svag/stark
Antal kunder med inköp över 1 000 kr/år	(14)	(21)
Kundstorlek	3 medelstora - 10 % av oms	2 stora - 36 % av oms
	11 mindre - 10 % av oms	4 medelstora - 22 % av oms
		15 små - 10 % av oms
Genomsnittlig oms/kund (med inköp över 1 000 kr/år	32 600 kr	64 100 kr
Kundlokalisering	regionalt	regionalt
Ålder på affärsförbindelsen	gamla	gamla

Uppdelningen av B-företagen i tre grupper om 2. 4 respektive 15 företag i tabell 8.5 beror på de olika kundernas relativa storlek och stabilitet. De 15 små B-företagen är relativt stabila som kunder även om fakturer-

ingsbeloppen varierar från år till år. Samma variation finns i gruppen medelstora kunder. Dessa 21 kunder svarar för 68 % av den totala faktureringen, samtidigt som den största kunden ensam tar ca 24 %. En analys av AB Mekanos kundkollektiv de senaste åren visar att fördelningen mellan olika stora kunder liksom fördelningen mellan olika verksamhetsområden succesivt förändras. Flera av de mindre kunderna är intressanta genom sina potentiella möjligheter att bli stora kunder. Dessa kunder är viktigt att observera och för Mekano gäller att man medvetet riktar information och "odlar kontakten" med flera av dessa företag, i vår terminologi upprättar *intellektuella/emotionella maktbaser*.

TABELL 8.5 B-företagskollektivet i AB Mekano

Rangordning efter årsinköpens storlek / Dimension	2 storkunder	4 medelstora	15 mindre
Branschensidighet	var för sig: ja som grupp : nej	var för sig: ja som grupp : nej	var för sig: ja
Utvecklingstakt 1972-73	som företagsgrupp: ojämn som kundgrupp: hög	som företagsgrupp: ojämn som kundgrupp: ökande	som företagsgrupp: okänd som kundgrupp: minskande
Konjunkturkänslighet	nej	något	något
Förekomsten av U-system hos B-företaget	ja	ja: tre nej: en	ja: tre nej: tolv
Företagsstorlek	1 medelstort 1 mindre	3 medelstora 1 storföretag	2 storföretag 3 medelstora 10 mindre
Hemmamarknad (H) - export (E)	1: E 1: H	2: E 1: E/H 1: H	övervägande H

8.3.2 Beskrivning av samarbetet mellan AB Mekano och AB Skogsmaskiner

Vi skall i detta avsnitt visa den historiska utvecklingen av samarbetet mellan Mekano och Skogsmaskiner samt beskriva nuläget med hjälp av teorin från kapitel 5-7.

Relationens utveckling

Samarbetet mellan Mekano (M) och Skogsmaskiner (S) är av såväl konkurrerande som kompletterande karaktär. Det är långsiktigt inriktat och omspänner huvudsakligen komplexa produkter av delsystem eller komponentkaraktär.

Mekanos VD var bekant med såväl VD som produktionschef i Skogsmaskiner sedan sin tid som produktionschef i andra företag. Skogsmaskiner var den tredje potentiella kund som besöktes i samband med marknadsföring av Mekano vintern 1968. De första produkter som tillverkades för Skogsmaskiner var tekniskt enkla och kan ses som en form av inledande test på företagets kapacitet. Skogsmaskiner uppfattade att Mekanos möjligheter att tillfredsställa dess mål var små. (Låg osäkerhetsabsorption och hög substituerbarhet resulterade i svagt till inget beroende.) De mål S hade var pris, leveranstid och kvalitet. Utöver dessa måldimensioner kan vi konstatera att Mekano hade en maktbas i den personliga kontakten med ledningen i S. Denna var under initieringsfasen underordnad de fysiska och ekonomiska målen/maktbaserna. Den personliga kontakten medförde att relationen mellan företagen etablerades. Under flera år utvecklades relationen mellan företagen långsamt. S. tillhörde de medelstora eller mindre kunderna hos Mekano. 1970/71 började samarbetet vidgas mätt i termer av antal order och leveransvolymer. Under denna expansionsperiod tillfredsställdes S:s mål i högre grad än M:s. Intressant är att notera att man från S:s sida tycks ha uppfattat produkterna som bra men inte var beredd att betala mer än ett visst givet pris baserat på egen produktionskostnad. Samtidigt bidrog man till produktionsrationaliseringar i Mekano genom att tillföra egna tekniska erfarenheter. Samarbetet var i huvudsak konkurrerande. Under denna tidsperiod var Skogsmaskiners beroende större än Mekanos. Båda företagens beroende var endast måttligt eller lågt. Sedan 1970/71 har relationen utvecklats i mycket snabb takt och utvidgats till såväl fler produkter som mer komplicerade produkter. Samtidigt levererar man såväl komplexa produkter som detaljer. I dag befinner sig relationen i mognadsfasen och beroendet är stort i båda riktningar.

Beskrivning av makt och beroendeförhållanden i relationen

Samarbetet mellan Mekano (M) och Skogsmaskiner (S) är såväl brett som djupt. Man kan urskilja tre skilda produktgrupper. För beskrivning av

relationen krävs en separat beskrivning av respektive produktgrupp. Vi har nedan redovisat beskrivningen av den dominerande produktgruppen, pneumatikutrustning. Vid den totala bedömningen av makt/beroendeförhållandena i relationen krävs en samtidig värdering av samtliga måldimensioner i samtliga produktgrupper.

Produktgrupperna är:

I Pneumatikutrustning, årsomsättning ca 250 000 kr
II Balkkonstruktion, årsomsättning ca 180 000 kr
III Övriga detaljer, årsomsättning ca 70 000 kr

Hela samarbetet kan klassificeras som långsiktigt. I grupp (I) är det av kompletterande karaktär. I grupp (II) och (III) är det konkurrerande.

Produkternas komplexitet skiljer sig åt. Den mest komplexa produktionen föreligger i Pneumatikgruppen. Även vid Balkkonstruktioner krävs kvalificerat yrkesarbete. Gruppen Övriga detaljer innehåller flera enkla detaljer detaljer. I Grupperna II och III är prispressen starkare.

Nedan följer en beskrivning av måldimensionerna i just pneumatikgruppen.

De mål som AB Skogsmaskiner söker tillfredsställa i samarbetet har bedömts av ledningsgruppen i AB Mekano. Deras bedömning baserar sig dels på de krav som framförts i förhandlingar och diskussioner, dels slutsatser som de dragit av åtgärder från S. sida. (S) markerar strategiska mål.

Fysiska/tekniska måldimensioner:

(S) Tekniskt välgjorda jobb
(S) Produktionskapacitet/leveransförmåga
(S) Service
(S) Expansionsförmåga
Nära geografisk lokalisering

Ekonomiska måldimensioner:

(S) Pris

Intellektuella/emotionella måldimensioner:

(S) Personlig kontakt. serviceinställning
(S) Teknisk kunskap

Skogsmaskiners beroende av Mekano är i dag betydligt större än för bara några år sedan. Beroendet baseras såväl på produkternas tekniska komplexitet som på omfattningen av leveranserna. S. köper idag nästan hela sitt behov av samtliga komponenter och detaljer från Mekano och leveransvolymerna fortsätter att öka.

Inför vår beskrivning vill vi påpeka följande. Vissa måldimensioner kan beskrivas separat för denna produktgrupp. För samtliga produkter föreligger mål av typ önskad kvalitet, viss produktionsvolym, leveransplaner etc. Då antalet produkter är stort förekommer flera likartade måldimensioner i denna samarbetsrelation. Om beskrivningen görs för en hel produktgrupp i sänder kan vissa dimensioner behandlas som gruppspecifika. Andra, t ex emotionella mål som personlig kontakt, problemlösningsförmåga är gemensamma för alla grupperna.

Den av M producerade kvaliteten på pneumatikutrustning är ett mycket viktigt mål för S. Kvalitetskraven omfattar ett flertal aspekter och kan därför beskrivas i flera dimensioner. Viktigast är den rent tekniska funktionen hos utrustningarna och att utrustningarna svarar mot de hårda miljökrav som S. ställer när det gäller rostskydd. Till kvaliteten hör varierande krav på detaljutförande. Produkten är en kombinerad svets/mekanisk produkt. Osäkerhetsabsorptionen i dessa dimensioner uppfattas som hög. Detta kan utläsas av att tillverkningen har ökat i volym. Substituerbarheten för S. anser man i dag vara relativt låg. *Makten är alltså stark.*

Mekano tillverkar i dag pneumatikutrustningar för en kvarts miljon kronor till S. och *volymen* ökar stadigt. Leveransförseningar har uppstått på denna produkt under det sista verksamhetsåret beroende på faktorer utanför M:s kontroll och har därför inte lett till kända förändringar i S. beteende.

Leveransförmågan förbättras stadigt och graden av osäkerhetsabsorption uppfattas därför som hög. Substituerbarheten är låg eftersom en alternativ tillverkare skulle behöva lång planerings och inlärningstid.

Makten i dimensionen är alltså stark.

Måldimensionen *service* är viktig och M uppfattar att man väl uppfyller de krav som S ställer. Service innebär bl.a. snabba specialarbeten och bistånd med personal som på plats löser tekniska problem. Osäkerhetsabsorptionen är mycket hög. Samtidigt är substituerbarheten svårbedömd och därför blir maktbedömningen osäker. Man tror att den är stark.

M har hittills kunnat följa expansionen i S och man avser att göra det även i fortsättningen. Man har under året inte helt lyckats uppfylla ett leveransåtagande i en annan produktgrupp och även fått förseningar inom pneumatikområdet. Osäkerhetsabsorptionen är medelmåttlig och samtidigt som substituerbarheten är okänd. Makten bedöms vara svag.

Kravet på en *nära geografisk lokalisering* uppfyller man mycket väl. Osäkerhetsabsorptionen är hög, avståndet är en knapp mil. Substituerbarheten är ganska hög eftersom västra Skåne har gott om mekaniska verkstäder som dock är belägna på avstånd om 3-8 mil. Makten i dimensionen är därför måttlig.

Prismålet uppfylls väl. Prisförhandlingarna mellan S och M utgår vanligen från en beräknad produktionstid i S egen verkstad. Detta gäller dock ej denna produktgrupp. Priserna är inom denna produktgrupp relativt goda ur Mekanos synpunkt. Genom att de även för S är goda är osäkerhetsabsorptionen hög och substituerbarheten låg, alltså är M:s makt stark.

Den *personliga kontakten* är välutvecklad och bygger på närmast dagliga telefonkontakter och personliga besök. Kontakterna är goda och omfattar flera personer i varje företag. Osäkerhetsabsorptionen är mycket hög och substituerbarheten låg. Mekano vare sig har eller har haft så intima personliga relationer med någon annan kund. Makten är därför stark.

Teknisk kunskap är en maktbas som framför allt kan hänföras till Mekanos VD och verkmästare. Genom att utveckla denna bas har man rationaliserat S. produktion. Detta har medfört ökade leveranser. Mekano har nu en högre kompetens än S. Osäkerhetsabsorptionen är hög och substituerbarheten låg. Makten är därför stark.

Sammanfattningsvis konstateras att Mekanos makt i relationen med Skogsmaskiner är stor när det gäller pneumatikutrustningar.

På motsvarande sätt har övriga produktgrupper beskrivits.
Då samarbetets bredd kombineras med hög måluppfyllelse och stark interaktion på det personliga planet bedöms den totala maktpositionen som stark.

Mekanos mål i relationen Pneumatikutrustningar är:
Fysiskt/tekniska måldimensioner
(S) produktionsvolym
(S) jämn produktion

Ekonomiska måldimensioner
(S) pris enligt normalkalkyl
(S) snabba betalningar
(S) låg kapitalbindning

Intellektuella/emotionella måldimensioner
(S) Personlig kontakt
(S) Kunskapstillväxt
(S) Långsiktigt samarbete

Mekano har alltmer inriktat sig på att tillverka medellånga serier, såväl på svetssidan som i den mekaniska verkstaden. Därför ger *de stora volymerna* i denna produktgrupp en hög osäkerhetsabsorption samtidigt som det saknas substitutionsmöjligheter. *M är därför mycket beroende.*

Genom att *utleveranser kan ske* relativt *jämnt* fördelade *över året* är osäkerhetsabsorptionen mycket hög. Alternativa kunder med samma jämna beläggning saknas varför substituerbarheten är låg. Även i denna dimension är alltså M mycket beroende.

Det erhållna priset bedöms som tillfredsställande. Osäkerhetsabsorptionen är mycket stor med hänsyn till tidsaspekten genom att lönsamheten på kunden är stabil. Substituerbarheten är liten. Beroendet är därför stort.

Snabba betalningar har man alltid kunnat få från S. Vid behov har S betalat kontant vid leverans. Osäkerhetsabsorptionen är däför mycket stor och substituerbarheten mycket låg. Beroendet är starkt.

Låg kapitalbindning är en annan viktig måldimension. Detta har uppnåtts bl a genom att S svarat för materialinköpen. Detta har hjälp M att förstärka såväl sin likviditet som soliditet. Osäkerhetsabsorptionen är

mycket hög och substituerbarhete låg. Makten är hög samtidigt som denna dimension i dag är mindre viktig än för bara något år sedan.

Den *personliga kontakten* ser man mycket positivt på och man hyser ett mycket stort förtroende för ledningen i S. Den personliga kontakten ger M en hög osäkerhetsabsorption och substuterbarheten är låg. Mekanos beroende är stort.

Kunskapstillväxten i Mekano har genom denna produkt varit och väntas förbli hög. Den har inte samma omfattning i dag som för några år sedan. Osäkerhetsabsorptionen är måttlig och substituerbarheten är relativt hög. Beroendet är därför litet.

Långsiktigt samarbete uppfattar man i,Mekano som ett viktigt mål. Osäkerhetsabsorptionen är här mycket stor då man från S:s sida har klargjort att man hyser samma önskan om en långsiktig relation. Substituerbarheten är låg och det resulterande beroendet starkt. Sammanfattningsvis konstateras att även Mekano är starkt beroende av Skogsmaskiner.

En jämförelse mellan de båda företagens makt/beroende är svår att göra och ingen av beslutsfattarna i Mekano ville vid vår diskussion av relationen uttala sig i någondera riktningen.

Eventuella behov av förändringar av makt/beroendeförhållanden i relationen kan inte redovisas av konfidentiella skäl.

Vår bedömning är att om bägge parter liksom hittills upplever relationen som i stort tillfredsställande och med starkt ömsesidigt beroende kan vi antaga att den kommer att fortsätta och breddas och fördjupas inom ramen för företagens totala samarbete.

8.4 SAMMANFATTNING

I samtliga företag visar det sig att *stora* B-företags*kunder* återfinns i äldre affärsförbindelser, dvs samarbetet befinner sig i mognadsfasen. Endast en stor kund i Bruket avviker från mönstret att ha en stabil samverkan. Denna kund har köpt motsvarande 10 % av omsättningen men med stora årsvariationer.

Samarbetet är såväl konkurrerande som kompletterande. De flesta B-före-

tag[1] med stora inköp saknar antingen egen utrustning helt eller har en markant underkapacitet. Vi kan slå fast att kompletterande långsiktigt samarbete är den dominerande formen vid stora leveranser.

U-företagen tycks uppfatta sin roll annorlunda vid stora respektive små kunder. "Ströorders" behandlas på ett annat sätt då kända stora företag ber om offert än då det är små företag som frågar. Kortsiktigt samarbete förekommer allmänt men omfattar volymmässigt endast en mindre del av produktion och omsättning.

Den vanligaste formen för samarbete är att kunden står för konstruktionsunderlag i form av ritningar och materialval. I de långsiktiga relationerna *förekommer* det att B-företag och U-företag samarbetar vid problemlösning. *Flera företag* bl a Bruket *önskar komma in tidigare* i kundens konstruktionsarbete för att kunna lägga produktionstekniska synpunkter på lösningsförslagen.

Samtliga företag producerar i viss utsträckning enkla insatsvaror, typ detaljer. Särskilt gäller detta plastföretagen. I dessa finns också en utveckling mot ökad produktion av komponenter vilket medför ett ökat utnyttjande av underleverantörer.

Brukets produkter innefattar såväl stora som små, tekniskt komplicerade och relativt enkla, produkter med höga krav på ytfinish och utan.

Mekano har både bredare och mer varierat sortiment än övriga företag. Man levererar från "rena kapacitetsleveranser" typ kugghjulssvarvning till "färdiga delsystem" t ex pelleteringstrummor som tillsammans med drivanordning (elmotor) och transportbanor (gummi och rullar) m m utgör en pelleteringsanläggning (en sorts fröberedningsmaskin). Plastproduktionen är i huvudsak av typ enkla industridetaljer. Ofta medför plasttillverkning experiment med nya material och verktygsutformning innan tillverkning kan ske. Denna del av problemlösningsprocessen står U-företagen själva för. I denna teknologitillämpning kan B-företagen märka stora skillnader mellan olika underleverantörer trots samma utrustning.

---

1) Flera svenska verkstadsindustrier t ex VOLVO har numera egen plastdetaljtillverkning. Dessa har i förhållande till sitt behov markant underkapacitet (10-50 %) och avsikten är mer att följa med i teknologisk utveckling än att bli självförsörjande.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att våra två exempel på teoritillämpning kunde blivit ännu mer illustativa om det varit möjligt att diskutera mer detaljerat vilka önskvärda förändringar och möjliga förändringsåtgärder som föreligger. En sådan diskussion förutsätter att anonymiteten är fullständig vilket inte är fallet här. Vi har valt att beskriva två okontroversiella relationer och endast beskriva nuläget, inte önskvärda framtida lägen. Samtidigt upplever vi att en vidare diskussion av teorin i ett konstruerat exempel inte medför ökad förståelse för teorins tillämpbarhet och inte heller bidrar till att validera den. Vi hoppas med dessa exempel ha visat på teorins användbarhet som beskrivningshjälpmedel. Samtidigt kan vi konstatera att ett av teorins bidrag inte belysts ovan. Det gäller dess förmåga att utifrån en beskrivning av nuläge visa på möjliga förändringsåtgärder vid upplevd otillfredsställelse. Detta diskuteras närmare i kapitel 10.

9 SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER

9.1 VAD

9.2 HUR

9.3 FÖR VEM

9.4 SLUTSATSER

På sidan 11 formuleras ett speciellt syfte:

> *att bidraga till teoriutvecklingen kring M/M företag genom att utveckla ett språk avsett att användas av beslutsfattare i M/M U-företag för att beskriva och förstå företagets roll och möjligheter som underleverantör.*

Vi formulerar också ett allmänt syfte

> *att öka kunskapen om de mindre och medelstora företagens situation.*

Vårt huvudresultat, som vi menar fyller det speciella syftet, utgörs av den teori som utvecklas i kapital 5-7. Ett delresultat utgörs av den modell för klassificering av underleveranssamarbete som inleder kapitel 5. Det allmänna syftet uppfylls dels genom att vi uppfyller det speciella syftet men också genom de inifrån-beskrivningar från M/M företag som vi redovisar i Appendix III och de citat och situationsbeskrivningar som förekommer löpande i kapitel 5-8.

Vid våra litteraturstudier upplevde vi en brist på fallbeskrivningar som innehåller en mer allmän beskrivning av företaget/en än vad som krävs utifrån författarnas syften. I våra egna fallbeskrivningar har vi försökt presentera företagen så att även frågor utanför vårt eget problemområde kan besvaras.

Ett annat skäl till att publicera fallbeskrivningarna är att vi vill ge läsaren en möjlighet att själv uppleva de studerade företagen för

att därmed bättre kunna värdera våra resonemang i begreppsutvecklingen. Beskrivningarna är placerade i appendix för att markera deras sekundära betydelse i relation till språkutvecklingen i kapitel 5-7.

I detta kapitel skall vi i korthet rekapitulera den begreppsapparat som utvecklas i kapitel 5 samt diskutera vårt arbetssätt och konsekvenser av våra metodval. Avslutningsvis presenteras några allmänna slutsatser från forskningsarbetet. I nästa kapitel diskuteras vårt resultat som en del av den allmänna teoretiska kunskapen inom ämnet.

9.1 VAD

Mot bakgrund av såväl teoretiska som empiriska studier av ett antal mindre och medelstora företag utkristalliserades vårt intresse till underleverantörsberoenden i M/M företag. Detta forskningsprojekt omfattar dels litteraturstudier dels fältstudier. Fältarbetet har utförts som longitudinella studier i fem M/M företag inom plast- och verkstadsindustrin.

Från dessa två utgångspunkter har vi dels utvecklat *en modell för klassificering av underleverantörssamarbete* dels *en teori om makt och beroenden i samarbetsrelationer.*

9.1.1 Underleveranser

Under litteraturstudierna fann vi begreppet underleverans vagt och dubbeltydigt. Flera helt skilda situationer definieras som underleveranser. Vi upplevde att begreppet behövde definieras mer stringent och att de dimensioner som utnyttjats tidigare var såväl otillräckliga som delvis felaktiga. I avsnitt 5.1 utvecklar vi en klassificeringsmodell för underleveranssamarbete som bl a tar hänsyn till samarbetets karaktär, kunskapsfördelningen mellan parterna och omfattningen i tiden. De två huvuddimensionerna vid klassificeringen av samarbetet kan bilda följande matris:

Typ av samarbete	Kortsiktigt	Långsiktigt
Konkurrerande	I	II
Kompletterande	III	IV

Figur 9.1 Olika huvudtyper av U-samarbete

I samband med utvecklingen av denna modell diskuteras skillnader mellan olika typer av samverkan och tänkbar utveckling av samverkansrelationer på kort och lång sikt. *Vi är i detta arbete främst inriktade på att diskutera samarbeten av typ II och IV.* För U-företag, som avser att fungera som underleverantör, är olika typer av långsiktigt samarbete de viktigaste formerna för samverkan, även om samarbete enligt typ I eller III kan tänkas förekomma.

Med denna klassificeringsmodell som sorteringsinstrument har vi genomfört fältstudier i fem M/M företag. Fältarbetet har inneburit en kontinuerlig kontakt under minst sex månader och omfattat alla delar av de studerade organisationerna. Vi har framför allt inriktat oss på de långsiktiga samarbetsrelationerna och deras effekter på och inom organisationerna.

9.1.2 Teori om underleverantörsberoenden

Huvudbegrepp i teorin är *makt* och *beroende*. Enligt vår definition är de varandras omvändning så att $P_{UB} = D_{BU}$, där P = power, D = dependence. Ekvationen kan utläsas: U:s makt över B är lika stark som B:s beroende av U.

Ett samarbete mellan två sociala organisationer kan skiljas från andra situationer där en relation förekommer mellan två eller flera parter.

I varje relation förekommer makt och beroende. Vi säger att samarbetsrelationer resulterar i en *frivilligt accepterad makt*. Då kontakten mellan parterna är *tvingande* från ena hållet föreligger *övermakt* i relationen. Den här utvecklade teorin avser inte beskriva relationer där övermakt föreligger. Denna avgränsning är viktig för den fortsatta framställningen.

Den avgörande skillnaden mellan makttyperna ligger i *relationens karaktär, inte i maktens styrka*. Om bägge parter i en relation var för sig *kan avbryta* kontakten, har denna en *frivillig* karaktär. Om en av parterna *inte kan avbryta* kontakten föreligger *övermakt*.

Vår studie har inriktats på relationer *mellan* sociala system. Relationer *inom* ett socialt system har endast behandlats när de berör de externorienterade U-relationerna. Vi kan notera att de *interna relatio-*

nerna ofta karakteriseras av övermakt. Organisationens *ledning har en övermakt* som inte kan ifrågasättas genom att avbryta kontakten. En marknadsföringsavdelning kan inte bryta sig ur en organisation som den uppfattar rigid och oförstående. Ett U-företag kan däremot avbryta samarbetet med ett B-företag om samma bedömning föreligger. Ledningens övermakt är inte densamma i alla inre relationer. Styrning av avdelningar och tekniska resurser karakteriseras av övermakt. Kontroll och styrning av intellektuella resurser, t ex människor, sker inom ramen för en frivilligt accepterad makt. Anställda *kan* sluta och ledningen *kan* säga upp personer (eller flytta om dem). Intellektuella resurser i form av ackumulerad kunskap kan behärskas med hjälp av övermakt t ex patent, konstruktionsritningar och liknande eller i form av frivilligt accepterad makt t ex konsultexpertis eller attityder till organisationen och dess mål - solidaritet.

Vi kan konstatera att de interna relationerna är en blandning av de bägge makttyperna. Vi behandlar i fortsättningen enbart U-relationen, dvs en externorienterad relation. I denna finns *två legitima maktcentra.* Beslutsfattare som kontrollerar den legitima makten i de bägge organisationerna kan endast använda övermakt inåt i organisationen. I samarbetsrelationen föreligger endast frivilligt accepterad makt. De olika organisationerna går in i samarbetet utan makt över motparten. *Makt är en egenskap i en relation, inte en egenskap hos ett system.* Man har *makt över någon*, inte blott makt.

En annan viktig avgränsning gäller vårt studieobjekt. *Vi har studerat sociala system, företag.* Tidigare studier som utnyttjat makt/beroende-begrepp har i huvudsak behandlat individuella relationer eller makten i olika samhällsrelationer. Skillnaden mellan individ och organisation *kan* ha stor betydelse och vi anser därför att vår teori inte utan prövning skall användas för beskrivning av relationer mellan individer även om vi i skilda exempel funnit det möjligt.

I en samarbetsrelation förekommer *flera dimensioner* mellan parterna. Varje mål som en part *söker* tillgodose och som motparten i någon mån *kan* tillgodose ger upphov till en dimension i relationen. Antalet dimensioner och dessas innehåll beror av de inblandade parternas mål med samarbetet. Då det är två parter föreligger måldimensioner i bägge riktningarna. Ingenting säger att målen är motstridiga.

Ett U-företag som har stor produktionskapacitet kan tillgodose ett B-företag som har stort behov av denna kapacitet. Måluppfyllelse för bägge parter medför här ingen konflikt. Vissa dimensioner kan förekomma i bägge riktningarna och då kan konflikt uppkomma. Konflikt innebär att parterna har motstridiga mål i samma dimension. Prisöverenskommelser är ofta en sådan måldimension. Såväl U-företaget som B-företaget vill ha ett "bra" pris. Problemet är att den ena parten menar "högt" pris, den andra "lågt". Nu är det inte självklart att en prisöverenskommelse medför *målkonflikt*. Ett U-företag med rationell tillverkning söker få kostnadstäckning och rimlig vinst. Det pris man begär kan ju av B-företaget uppfattas som lågt trots att U-företaget anser det motsvara dess målkrav. Alltså blir det fastställda priset acceptabelt för bägge parter utan att konflikt uppstår.

Varje måldimension som riktas mot U-företaget motsvaras av *en potentiell maktbas* inom U-företaget. Antalet *verkliga maktbaser* är lika med antalet måldimensioner som tillgodoses. För varje maktbas gör U-företaget en bedömning av i vilken utsträckning man uppfyller B-företagets mål, *graden av osäkerhetsabsorption*. När denna uppskattning är klar gör man en bedömning av vilka alternativa möjligheter till denna måluppfyllelse som B-företaget har, *graden av substituerbarhet*. Vi har föreslagit att graden av osäkerhetsabsorption delas in i 3-4 grupper, t ex hög, normal och låg. Graden av substituerbarhet kan då lättare bedömas. Substituerbarhet skall bedömas i relation till graden av osäkerhetsabsorption. Vi är medvetna om att dessa *bedömningar är svåra* att genomföra *i praktiken*. Detta faktum får dock inte hindra oss från att göra dem.

B-företagets *beroende* av U-företaget i en måldimension *bestäms av dessa två variabler, graden av osäkerhetsabsorption* som erhålls och *graden av substituerbarhet* som föreligger. Om osäkerhetsabsorptionen är hög och alternativ saknas är B-företaget starkt beroende enligt våra definitioner. Därav följer att U-företaget har stark makt i denna dimension.

Om graden av substituerbarhet för samma osäkerhetsabsorption är hög, dvs B-företaget kan tillgodose sina mål på flera alternativa sätt, är beroendet lågt. Detta kan alltså inträffa även då måluppfyllelsen är hög. Ett B-företag som av flera U-företag erbjuds hög osäkerhetsabsorption i sina måldimensioner är både relativt oberoende och i den

goda positionen att få hög måluppfyllelse.

Måldimensionerna har grupperats i de tre grupperna: *Fysiska*/tekniska, *Ekonomiska* och *Intellektuella/emotionella* i syfte att strukturera informationen och bättre kunna identifiera och överblicka de skilda dimensionerna. Vi visar flera exempel på vanliga måldimensioner i respektive grupp. I varje samarbete bestäms aktuella måldimensioner av de inblandade parterna. Då varje situation är unik kan man inte på förhand identifiera alla förekommande måldimensioner.

Då samtliga maktbaser har identifierats och beskrivits av U-företaget skall en sammanvägning av den totala maktpositionen genomföras. Denna sammanvägning görs subjektivt och utan räkneregler av U-företagets beslutsfattare. Ingen annan kan genomföra denna sammanvägning. Vid denna måste skillnader i mål beaktas. Vissa mål är viktigare än andra, strategiska mål. Då man inte på förhand kan påstå att t ex prisnivån alltid är det viktigaste målet måste även denna bedömning utformas i den verkliga situationen.

Den sammanvägda makten uttrycks i de tre begreppen: *vikt, domän* och *omfång*. Därmed har U-företaget beskrivit sitt utgångsläge inför förhandlingar med B-företaget. Denna makt kan nu användas i förhandlingen med B-företaget för att nå måluppfyllelse för egen del. Maktens totala styrka avgör hur hög grad av måluppfyllelse som kan nås. Hela maktstyrkan måste inte nödvändigtvis utnyttjas i förhandlingen. Om U-företaget når en "god" måluppfyllelse innan hela maktpositionen har utnyttjats kan man nöja sig med det förhandlingsresultatet. Att genomdriva höga krav med hjälp av sin maktposition kan ge kortsiktiga fördelar men långsiktiga nackdelar. B-företaget kan uppleva situationen som icke önskvärd och sträva efter att antingen minska sitt beroende (se kapitel 7) genom att utveckla alternativa källor till måluppfyllelse eller öka sin egen makt för att därigenom kunna ställa motkrav som kostar B-företaget lika mycket.

> *Exempel:* Ett småländskt B-företag har en underleverantör som tillverkar en specialprodukt med hjälp av speciell utrustning. Detta U-företag meddelade för en kort tid sedan att priserna hade höjts med 10 % från ett bestämt datum. Vårt B-företag reagerade mycket negativt: "En sådan dj-el kan man ju inte göra affärer med. Höja priset utan att ens diskutera eller personligen meddela."

Fastän B-företaget kommer att få svårt att ersätta U-företaget, det bedöms kräva 2-3 år och kosta relativt mycket, är man fast besluten att genomföra ett leverantörsbyte av ovan nämnda skäl. U-företagets kortsiktiga fördel av att utnyttja sin maktposition kommer att vändas till en långsiktig nackdel.

B-företagets reaktion kan hänföras till emotionella måldimensioner typ förtroende, etiska/moraliska normer. Dessa mål som funnits hela tiden motverkades genom en konfliktlösning som uppfattades som oacceptabel.

Man kan naturligtvis anse att B-företagets representant handlar orationellt men i så fall glömmer man de mänskliga aspekterna på beslutsfattande. Beteendet är i högsta grad rationellt eftersom dessa emotionella mål prioriteras högt i den återgivna relationen. Genom att byta leverantör hoppas B-företaget kunna tillgodose dessa mål bättre.

Makt utövas endast då konflikt förekommer. I alla andra fall märks inte maktutövningen. Indirekt leder makt till en begränsning i förhandlingen. Den avgör helt enkelt vad som upplevs förhandlingsbart och hur långt man kan gå inom domän och omfång.

Det är särskilt viktigt att komma ihåg *tidsperspektiv* och *kostnaderna*. *Beroendet i en relation* mellan två sociala organisationer *är inte konstant*. Bägge organisationerna utsätts för förändringar i form av t ex nya alternativ till måluppfyllelse, omvärdering av mål (byta produkter t ex) eller nya personer i ledningen, vilket påverkar bägge parters substituerbarhet i måldimensionerna. En beskrivning av makt/beroende i en relation måste därför ständigt justeras med hänsyn till ändrade förutsättningar.

Exempel: Ett U-företag har fått vissa problem. Det dominerande B-företaget har bytt teknisk direktör. Denne har en annan personlighet än den föregående och tycks ha för avsikt att förändra villkoren för samarbete. U-företagets VD upplever starkt att osäkerheten i den tidigare "välkända" relationen ökat. Behovet av att få ökad kunskap om den nya beslutsfattarens preferenser och avsikter är stort.

Kostnader kommer in på flera nivåer. Vid en ny kontakt spelar de ekonomiska villkoren i regel stor roll. B-företaget har normalt synpunk-

ter på pris och kvalitet i första förhandlingsomgången. De ekonomiska maktbaserna hos U-företaget beror i hög utsträckning på de tekniska. Med modern utrustning kan priserna hållas låga och därmed är möjligheterna att tillgodose B-företagets mål stora. I en äldre samarbetsrelation ligger ofta nedlagda kostnader som gör att B-företaget dels bedömer graden av måluppfyllelse direkt, dels måste kalkylera med kostnaden för att bryta relationen. Exempel där denna kostnad är hög kan tas från plastindustrin. Dispositionsrätten över produktionsverktygen ligger normalt hos U-företaget. Ett byte av underleverantör kräver investering i ett nytt verktyg för B-företaget. Då ett verktyg kan kosta åtskilliga tusen kronor är det en ekonomisk realitet som måste beaktas. U-företaget har alltså en viktig ekonomisk maktbas i form av dispositionsrätten till verktyget. Flera större B-företag lägger upp U-företagssystem. Kostnaden för att bygga upp en relation i form av företagsanalys, telefon- och personkontakter, inlärning av U-företagets starka och svaga sidor etc är så pass hög att B-företaget inte gärna byter leverantörer. Vid *Goldbergs* studie av Volvo 1962 hade:

> sextio procent av U-företagen levererat till Volvo i mer än tio år, vilket är anmärkningsvärt med hänsyn till företagets expansion under de senaste tio åren.[1)]

Avslutningsvis en viktig distinktion. Den *maktstyrka* som beslutsfattarna upplever att motparten har kan vara felaktig. Den *verkliga makten* kan vara antingen starkare eller svagare än den upplevda. Ju längre tid samarbetet varar desto närmare kommer den upplevda makten att ligga den verkliga. Agerandet styrs av den upplevda makten.

I kapitel sex beskrivs förhandlingsprocessen och underleverantörssamarbetets utveckling över tiden. I kapitel sju diskuteras olika förändringsåtgärder som kan vidtagas för att påverka U-företagets makt eller beroende. Vi pekar på tre grupper av möjliga åtgärder: *minska beroendet* av motparten, *öka den egna makten direkt* respektive *öka den egna makten indirekt*.

Den modell för klassificering av underleveranssamarbete som presenteras i avsnitt 5.1 är en syntes/utveckling av i litteraturen förekommande definitioner av underleveranssamarbeten. Utnyttjande av modellen bör i det enskilda fallet ge en vidare belysning av underleverantörssitua-

---

1) *W Goldberg* (1964 band 3/dis 9-14)

tionen. Vi kan t ex konstatera att vid konkurrerande samarbete där teknologin även är känd av B-företaget är denna kunskap i sig ett hinder för U-företaget att kortsiktigt skaffa och utnyttja makt.

Vår teori för beskrivning av det enskilda mindre företagets underleverantörsrelationer och -roll är formulerad i abstrakta begrepp för att möjliggöra en mer flexibel användning. Den skall vara ett hjälpmedel vid beskrivningen och inte en checklista. Vi anser den vara ett bidrag till såväl företagsekonomisk teori som en utveckling av den allmänna teorin om makt.

Konsekvensen av den nuvarande generalitetsnivån är att språket/teorin visserligen är *kopplat* till underleverantörsrelationer men utan att vara situationsspecifikt. Vi anser att tillämpningsmöjligheter utanför det studerade området kan urskiljas. Samtidigt kan den använda abstraktionsnivån utgöra ett initialt hinder vid kommunikation/spridning av teorin till de M/M företagen. Här har vi upplevt mindre svårigheter än väntat. De i fältstudien deltagande företagen har samtliga accepterat såväl begrepp som sättet att resonera i teorin. Vi diskuterar detta valideringsproblem närmare i nästa kapitel.

En bredare spridning av teorin kräver en annan form för presentation än denna rapport utgör. Avsikten är inte att då göra begreppen mindre generella utan presentera dem i en mer populärt skriven form.

Vi kan identifiera ett antal problem kopplade till U-företagets informationsinsamling och informationstolkning. För det första krävs att U-företaget skaffar sig kännedom om de krav och preferenser som B-företaget har. Detta är självfallet ingen enkel uppgift som vi tidigare påpekat. Vi ger dock inga direkta lösningar på dessa svårigheter. I kapitel 3 presenterar vi tidigare forskning om beställarföretagens vanliga mål och motiv och vi visar i kapitel 6 och 10 hur väl dessa generella B-företagssynpunkter stämmer med vår egen teori. Informationsproblemet är för U-företaget också ett tolkningsproblem. T ex kan skilda krav komma från olika beslutsfattare i ett och samma B-företag. En viktig del av U-företagets arbete under Initialfas och speciellt under Avkänningsfas är att förbättra sin kunskap om kundens krav.

Begreppsutvecklingen har skett utifran flera viktiga utgångspunkter. Våra tidigare kunskaper och erfarenheter, den teori och metodkunskap som redovisas i kapitel 3 samt integrerat i kapitel 5-7 och de erfarenheter som fältarbetet givit är de tre viktigaste. Genom att deltaga i företagens verksamhet under en längre period har vi uppnått god förståelse för såväl organisationens situation som enskilda individers föreställningar om verkligheten. Under besöken i företagen strävade vi efter att inte *påverka processerna*. Vi avsåg *inte* att agera som *aktionsforskare*. I stället strävade vi efter att förstå enskilda individers sätt att fungera och resonera, samtidigt som vi själva iakttog och bildade oss en uppfattning om företagens situation. Detta arbetssätt har medfört att vi fått två versioner av "verkligheten", vår egen och beslutsfattarens. Med ett större inslag av aktionsforskning hade de bägge versionerna smält samman till en. Det är med hjälp av bland annat skillnader i dessa två uppfattningar som begreppen i teorin utvecklats. I figur 5.2 åskådliggörs sambanden mellan våra utgångspunkter och teoriutvecklingen.

Utnyttjandet av den teoretiska referensram som vi beskriver i kapitel 3 har varit indirekt men samtidigt betydelsefullt. Detta gäller inte minst teorin om mindre företag, underleverantörssamarbete och den allmänna organisationsteorin. Vi återknyter till den senare i kapitel 8 och kapitel 10. Våra kunskaper och insikter i teorier om makt och beroende var inför fältarbetet begränsade. Makt och beroende blev alltmer centrala för att beskriva underleverantörsroll och underleverantörsrelationer. Vårt utvidgade sökande efter en speciell teori var inte helt framgångsrik. Vi fann inga färdiga teorier om makt och beroende i samarbetsrelationer. Den litteratur som ligger närmast vårt problem behandlar distributionskanaler, B-företagens inköpsbeteende och interorganisatoriska relationer.[1)]

En intressant aspekt på vårt arbete är hur valet av företag i den empiriska studien påverkat vårt resultat, teorin för beskrivning och hantering av underleverantörsroll och -relation. Vi kan se två aspekter, dels valet av antalet företag dels valet av de speciella företag som deltagit i studien.

---

1) se kapitel 5 och 10

Vårt beslut att arbeta med sex företag, som sedan blev fem, har dels sin grund i vårt syfte att utveckla teori, dels i informationsinsamlingsmetoden med longitudinella kontakter på individnivå. Ett mindre antal företag anser vi skulle givit färre aspekter inom det studerade området. Att öka antalet studerade företag skulle kanske ökat informationsbredd och variationsrikedom något men skulle samtidigt omöjliggjort vår täta kontakt med företagen och gjort kontinuiteten i den longitudinella studien till en illusion. Våra återbesök hade fått ske med betydligt längre intervall. Vår slutsats är att valet av antalet företag har varit riktigt. Om vi sedan studerat 4 eller 6 företag anser vi egalt.

Valet av just de fem företag vi arbetat med, AB Industriplast, AB Detaljistplast, AB Konsumentplast, AB Bruket och AB Mekano, har självfallet haft stor betydelse. De representerar olika företagsstorlek, olika branscher och olika verksamhetsinriktning och har därmed givit skilda vinklingar av vårt forskningsproblem. Utifrån vår erfarenhet av mindre företag och underleverantörsföretag anser vi inte, att dessa företag i någon mening är speciella, varken som U- eller B-företag. Den betydelse valet av företag haft för resultatet beror mer på beslutet att söka företag med olika karakteristika och mindre på valet av konkreta företag.

Det longitudinella studiet av företagen har möjliggjort en nära kontakt med företagens personal, vilket vi ser som en förutsättning för att förstå företagets/beslutsfattarnas agerande. Vi har också på nära håll kunnat studera hur relationer mellan U- och B-företag utvecklas och förändras. Dimensioner i olika U-B-relationer har observerats. Det longitudinella studiet har också möjliggjort en fortlöpande återkoppling till empirin även efter den egentliga fältarbetsfasen. Vi har på ett naturligt sätt kunnat diskutera teoriutvecklingen med beslutsfattarna i dessa företag.

I forskningsarbetet har olika informationsinsamlingstekniker kombinerats i syfte att belysa det valda forskningsproblemet, det M/M U-företagets roll och externrelationer, speciellt U-samarbete. De fem företagen är såväl U-företag som B-företag. Vi har inom ramen för vårt arbete studerat företagen ur bägge aspekterna, eftersom det bidragit till att belysa B-företagens beslutsproblem. Vi har dessutom genomfört relativt omfattande litteraturstudier av tidigare forskning om B-företag

och problemet "göra själv eller köpa ute".

Vår avsikt med fältarbetet var att samla empirisk information. Vi har inte avsett att lösa aktuella problem utan strävat efter att få underlag för begreppsutveckling. Vårt beslut att inte studera avskilda samarbetsrelationer från bägge håll har flera orsaker. Främst gäller att forskningen om B-företagens situation och agerande är omfattande i jämförelse med U-företagsforskningen. Allmänt visade de studerade företagen en obenägenhet att låta oss kontakta deras kunder. Liksom vi tidigare funnit att större industriföretag vägrat låta oss studera deras U-företag fann vi att U-företagen betraktade sina B-företagsrelationer som känsliga affärsförbindelser som inte borde störas. Då vi anser att ett fåtal studier av B-företag inte skulle bidra särskilt mycket till vår tidigare kunskap om B-företag samtidigt som ett krav att få kontakta B-företagen skulle störa våra relationer med de studerade företagen avstod vi från en sådan delstudie. Vår uppfattning i efterhand är att detta beslut väl kan försvaras. Ingenting tyder på att teorin skulle förändrats.

9.3 FÖR VEM

Frågan är viktig. Den blir sällan formulerad i avhandlingar och ännu mer sällan besvarad.
Vi deklarerar i kapitel 3 vår tro på ett ekonomiskt system där det enskilda initiativet accepteras och understödjes. Mindre/medelstora företag ger personer med idéer möjlighet att pröva och utveckla dem. Vi tänker nu i första hand på den som startar och driver företaget. För de anställda i M/M företag är möjligheterna att utveckla idéer kanske inte annorlunda än i större företag. Att driva företag kräver mer än idéer. Det kräver kunskap inom flera viktiga områden. Då många mindre företag är U-företag upplever vi att U-samarbete är ett viktigt område där samtidigt kunskapen är liten, se diskussionen i avsnitt 3.2.2. Den teori, som utvecklas i kapitel 5-7, är främst *avsedd att nyttjas av beslutsfattare i M/M företag* som är U-företag. Genom att utveckla en teori som möjliggör beskrivning av samarbetets karaktär och visa på skilda möjligheter att förändra detsamma, menar vi att flera eventuella svårigheter är lösta. *Förståelse för hur ett system fungerar är ett första steg på vägen att ändra oönskade tillstånd.* Saknar U-företaget resurser kanske ingen förändring kan ske. Teorin garanterar inte att U-företaget *kan* genomföra förändringar. Den pekar på möjliga åtgärder

om resurser finns/kan skaffas.

I kapitel 2 diskuteras olika kunskapsintressen. Vi upplever att den teori som utvecklas i kapitel 5-7 kan klassificeras som 'tolkande' kunskap. Teorin utgör ett beskrivningsspråk som kan hjälpa beslutsfattarna att bättre uttrycka och förstå sin situation. Värdering av bra och dåligt i situationen görs utanför teorin av inblandade individer själva. Teorin är i det avseendet endast beskrivande. All information som används i beskrivningen kommer från U-företagets beslutsfattare och utgörs av deras tolkning av situationen.

Presentationen och utvecklingen av teorin i kapitel 5-7 är främst riktad till forskarkollegor. Det är vår förhoppning att denna teori skall utgöra ett bidrag till den allmänna teorin om organisationer, den speciella teorin om och för mindre och medelstora företag och den speciella teorin om makt och beroenden.

I nästa kapitel presenteras vår egen uppfattning om denna teoris bidrag till den allmänna kunskapsmassan. Vi har valt att ägna en stor del av vårt forskningsarbete åt resultatet, teorin. Vårt bidrag till metodutveckling är mindre och utgörs av de erfarenheter som den longitudinella studien gav. Dessa redovisas i kapitel 2 och 4. Vår forskningsprocess och vår uppläggning av fallstudierna är utförligt beskrivna för att ge kollegor en möjlighet att följa och bedöma vårt arbete. Den använda metoden med intensiva kontakter under en längre period är inte helt utvecklad och det är mindre vanligt att den används för att studera mindre företag under så lång tid som i vårt fall.

9.4 SLUTSATSER

Vår avsikt med litteratursammanställningen i kapitel 3 är att redovisa vårt kunskapsläge *inför* fältarbetet. De begrepp som inte nämns i fortsättningen har använts i våra diskussioner och påverkat oss *under* begreppsutvecklingen. Då nya begrepp visat sig täcka de gamla har vi successivt uteslutit dessa ur begreppsapparaten. Låt oss se på t ex *överensstämmelse* och *planering*.

Överensstämmelse. Begreppet överensstämmelse eller fit är ett centralt begrepp i modern organisationsteori. I en samarbetsrelation mellan två företag föreligger krav på överensstämmelse. U-företaget måste kunna

tillgodose B-företagets behov om samarbetet skall fortsätta. I den utsträckning som U-företaget inte klarar att uppfylla B-företagets mål uppträder bristande överensstämmelse. Enligt flera forskare inom organisationsteorin bestämmer externa krav ett systems struktur och funktioner. Om ett system inte kan uppnå överensstämmelse med sin miljö kommer systemet att störas sönder. Ett U-företag som inte kan tillgodose de olika B-företagens krav kommer att då störas sönder, dvs försvinna från marknaden.

Diskussionen i kapitel 5-7 har visat på nödvändigheten av att U-företaget försöker förstå *B-företagets utgångspunkter*. U-företaget skall bilda sig en uppfattning om vilka måldimensioner som är viktiga i betydelsen strategiska för B-företaget och dessutom bedöma hur B-företaget värderar graden av osäkerhetsabsorption och substituerbarhet i de olika dimensionerna.

Detta medför att U-företaget bildar sig en god uppfattning om B-företagets situation och sin egen roll i samarbetet. I nästa steg beskriver U-företaget sina möjligheter att tillgodose dessa mål. Om U-företaget måste avvisa något mål uppstår ingen dimension. Vi har visat att detta medför att U-företaget utnyttjar en del av sin makt till att förhandla bort B-företagsmål med. En del av makten "förbrukas". U-företaget har nu mindre makt kvar i förhandlingen till att driva egna målkrav. Bristande överensstämmelse medför alltså sämre måluppfyllelse för U-företagets del. Dålig överensstämmelse medför dessutom att samarbetet riskeras. Om en av parterna upplever låg måluppfyllelse totalt eller i de viktigaste måldimensionerna och samtidigt upplever sig ha alternativa möjligheter till måluppfyllelse (bättre överensstämmelse på annat håll) torde samarbetet snabbt avbrytas. Genom att sträva efter god överensstämmelse förbättras förutsättningarna för ett långvarigt samarbete.

Om det samtidigt föreligger *god överensstämmelse* och *hög substituerbarhet kan* ett samarbete bryta samman om något oförutsett inträffar. Då *överensstämmelse* och *låg substituerbarhet* samtidigt föreligger karakteriseras relationen av ett ömsesidigt högt beroende och sannolikheten för att samarbetet avbryts är liten. Vi visar här att begreppet överensstämmelse måste kompletteras med en diskussion av substituerbarheten i relationen.

Planering. Det har förvånat oss själva att i efterhand finna hur begreppet planering helt försvunnit ur vår begreppsapparat. Vid en närmare analys finner vi att den teori som presenteras i kapitel 5-7 handlar om planering utan att vi använder traditionella planeringstermer.

Under förutsättning att ett U-företag genomför en beskrivning av sin situation enligt vår teori kommer företaget *samtidigt* att genomföra olika former av planering. *En* förändringsåtgärd har i regel följdverkningar på alla planeringsnivåer på kort och lång sikt. Samtidigt medför beskrivningen att man mest orienterar sig mot den externa situationen och de processer som förändrar den, alltså *strategisk planering*. Vi har däremot inte berört hur man skall planera för t ex maskinutnyttjande dag för dag, operativ planering.

I en samarbetsrelation kan råda konflikt eller konfliktlöst tillstånd. Om konflikt förekommer uppstår spänning i relationen. Denna spänning kan fungera som en drivkraft till förändring i positiv riktning.

> *Exempel:* Ett U-företag som anser överenskommet pris för lågt men "tvingats" gå med på det pga starkt beroende av B-företaget, kan uppleva ett tryck att rationalisera vilket resulterar i ett "bättre" företag.

> *Exempel:* Ett företag som tvingas experimentera med nya material kommer att få hög teknologisk kunskap som på sikt kan vara mer värd än de eventuella förluster som experimenten medför.

Vi har sett hur ett B-företag föreskrivit ett plastmaterial som visade sig omöjligt att utnyttja till den aktuella produkten. Efter många års försök gick B-företaget med på att byta material men man ville inte betala försökskostnaderna. Materialet gick att använda med stor framgång på andra U-produkter. Om U-företaget inte tvingats pröva materialet, hade framgången på de andra produkterna uteblivit. Spänning i en relation kan därför fungera positivt.

Den kan också fungera negativt. Ett U-företag som får så dåligt betalt att man inte klarar reinvesteringar har enbart negativa konsekvenser av konflikten. På lång sikt utarmas företaget.

Ett vanligt begrepp är *underleverantörssystem*. Det beskriver hur stora

företag systematiskt låter andra företag producera delar som B-företaget sedan monterar till en slutprodukt. *De M/M företagen måste lära sig att ingå i sådana U-system.* Detta kräver viss administrativ kunskap eftersom U-system ofta fungerar med formella blankettrutiner, typ offertunderlag, order, tillsvidarebeställningar, annulering genom att lämna ny leveransplan, fastprisavtal, etc etc.

Vi har stött på en annan företeelse som vi kallar B-system, dvs *beställarföretagssystem.* Om ett U-företag utvecklar en branschspecialitet eller en teknologisk specialitet kan man bli underleverantör till fler B-företag inom samma bransch. Den höga kompetensen blir kanske unik. Om alla/de flesta branschföretagen behöver kunskapen, kommer B-företagen att bilda ett B-system för U-företaget. Ofta leder denna form av specialisering till utveckling från U-produktion till produktion och försäljning av standardvaror.

De intellektuella maktbaserna tycks vara viktigast i samarbetsrelationer på lång sikt. Vid förnyelse av samarbetet, t ex nya produkter som skall produceras, fäller ofta de intellektuella måldimensionerna avgörandet under förutsättning att de fysiska och ekonomiska målen är "normalt" uppfyllda.

> ... personliga kontakter är det bästa och så ett väl utfört jobb som rekommenderar sig självt. Att man sedan skall försöka vara billig, det är egentligen självklart. (VD Mekano)

Goda personliga relationer mellan representanter i U- och B-företagen är mycket viktiga för förhandlingsresultatet. Antag att ett U-företag märker att en leverans kommer att bli försenad. Genom att ringa och förvarna B-företaget omedelbart kommer graden av osäkerhetsabsorption att upplevas som relativt hög i B-företaget trots misslyckandet med leveranstiden. Information i så god tid som möjligt ger B-företaget en bättre möjlighet att planera för förseningen.

> *Exempel:* En inköpare glömmer bort att göra en beställning. När en vecka kvarstår tills leverans måste ske påminns han av produktionsavdelningen. Ett samtal till U-företaget räckte. Kontaktmannen förstod att inköparen satt i knipa och såg till att leveransen kom fram i tid. Det kostade U-företaget en del besvär. Man fick byta verktyg och jobba övertid. Leveransen gick till normalt

pris men man hade ökat sin makt i en intellektuell maktbas inför nästa förhandling.

Att vara underleverantör kan vara lika befrämjande för ett företags utveckling som att marknadsföra egna produkter. Ett M/M företag kan utnyttja U-samarbete för att expandera och utveckla företaget. Vi har sett hur man låtit underleveranser utgöra basbeläggning i maskiner för att sedan använda överkapaciteten till produktion av egna artiklar. Under olika expansionsskeden kan underleveranser vara en framgångsrik metod för att komma över "trösklar"[1] av typ belägga specialmaskiner, större maskiner eller nya maskintyper.

I många fall förekommer kunskapsöverföring från B-företag till U-företag. Inom plastbranschen förekommer allmänt att stora B-företag föreskriver material i konstruktionsritningarna. B-företagen följer upp/informeras om nya material och deras potentiella användning. M/M företag kommer normalt inte i kontakt med nyheterna lika snabbt. Dessutom krävs en del försök innan nya material fungerar. För ett plastföretag kan det vara detaljer i verktygsutformning, temperaturinställning, kyltider eller inblandning av mindre parti annat material som behövs för att tillverkningen skall ge rätt kvalitet. Genom att tillverka åt B-företag får man "betald försöksverksamhet". Kunskapen stannar inom M/M företaget och kan användas vid nya order till samma och andra kunder.

Talet om att underleveranssamarbete är negativt för M/M företag finner vi sakna grund. U-samarbete medger lika stora möjligheter att driva företag med hög måluppfyllelse som tillverkning och marknadsföring av egna produkter. Vid specialisering på endast underleveranser krävs väsentligt mindre administrativ och säljande personal än om man väljer att marknadsföra egna produkter. Därav lägre kostnad och alltså lägre pris. Vinsten kan bli lika stor. I de studerade branscherna kan dessutom inte alla M/M företag tänkas bli egenprodukttillverkare. Behovet av plastprodukter är i stor utsträckning kopplat till andra produkter. I appendix II visar vi hur endast 15 % av Sveriges plastkonsumtion går direkt till konsumenterna. Resterande andel är antingen underleveransvaror eller industriella standardprodukter. Även verkstadsindustrin karakteriseras av en låg andel direkta konsumentprodukter.

---

1) *D Ramström* använder uttrycket tillväxtbarriärer i *D Ramström* (1971a)

Företag som tvingats bli underleverantörer på grund av för hård konkurrens på marknaden för de egna produkterna upplever ofta U-leveranser som ett nödvändigt ont. Genom att vägra acceptera situationen kommer man att agera som om man snart skall ha egna konkurrenskraftiga produkter igen. Det är stor risk att denna grupp av U-företag aldrig lyckas arbeta upp långsiktiga samarbetsrelationer. För de offensiva företagen, som medvetet satsar på underleveranser är sannolikheten för att samarbetet antar formen långsiktigt kompletterande eller konkurrerande stor.

Vi upplever att vara branschspecialist också är att sälja en bra egen produkt, nämligen kunnande.

Det område vi behandlar är stort och vi har tvingats göra avgränsningar. De viktigaste har vi berört tidigare i kapitel 1 och 5-7. U-företagets behov av information om B-företagets mål och prioriteringar är ett sådant område. Ett annat problem som inte behandlas är värderingen av olika måldimensioner relativt varandra. Vi diskuterar inte hur U-företaget skall inrikta sin marknadsföring. I all synnerhet är detta aktuellt i ett uppbyggnadsskede. För ett i gång varande U-företag förefaller indirekt marknadsföring genom gott rykte och personliga kontakter vara det viktigaste och vanligaste sättet att etablera kontakt. I vårt material finns många exempel på detta. I vårt empiriska material förekommer ofta hänvisningar till personliga kontakter och andra liknande sociala dimensioner i U-relationer som vi sorterar in under begreppet *intellektuella/emotionella maktbaser*. Vi har inte presenterat detaljåtgärder utan endast exemplifierat olika möjligheter. Betydelsen av de intellektuella/emotionella maktbaserna kan totalt sett knappast överskattas.

10 UTVÄRDERING OCH AVSLUTNING

10.1 RESULTATET OCH EXISTERANDE TEORI

10.2 VÅRA UTGÅNGSPUNKTER - EN ÅTERBLICK

10.3 RESULTATETS VÄRDE

10.4 FORTSATT FORSKNING

I denna avhandling presenteras resultatet av en längre forskningsprocess. Föregående kapitel visar hur det vuxit fram ur kunskap, upplevelser, impulser och inspiration. Vi skall i detta kapitel utvärdera resultatet och sätta in det i ett större sammanhang.

Huvudresultatet utgörs av ett språk, en teori, som är utvecklat för att beskriva samarbetsrelationen mellan två sociala system. Med hjälp av detta språk kan förståelsen för både underleverantörsrelationer och U-företagens situation öka.

Hur väl detta språk fungerar beror på flera förutsättningar. Tidigare utvärderade samhällsvetare nya teorier i termer av validitet, reliabilitet och precision. Man menade att varje fråga i en intervju skulle vara entydig och endast mäta *en* dimension i verkligheten, att samma resultat skulle erhållas av andra forskare, att man mätte vad som var avsett att mätas och liknande. Vi menar att denna syn på validering bottnar i en annan världsuppfattning än vår. Den utgår från att det finns en *objektiv verklighet* som oförändrad kan mätas vid skilda tidpunkter och där mätningarna skall ge samma resultat. Vi har i kapitel 3 anslutit oss till en annorlunda uppfattning, att *verkligheten är socialt konstruerad*. Det finns ingen objektiv verklighet. Då bl a forskarens värderingar och erfarenhet påverkar resultatet kan man inte tänka sig att två forskare/forskarlag vid olika tillfällen kommer till exakt samma resultat.

Ett språk är ett system av begrepp som bildar en helhet. *Vi har inte "mätt"* några *fenomen* i verkligheten, *vi har utvecklat ett språk* för att *beskriva* och *förklara* en del av *verkligheten*. Ett "bra" språk skall

kunna överföras till andra personer än dess upphovsmän. Dess förmåga att täcka in företeelser i verkligheten är ett mått på dess validitet. Språkets konsistens och kommunicerbarhet avgörs av såväl mottagarens personliga förmåga som situationens komplexitet. Språkets värde bör avgöras av användarna, forskarkolleger och beslutsfattare i underleverantörsföretag. Vi skall efter en diskussion om teorins koppling till tidigare teori återkomma till valideringsförfarandet.

10.1 RESULTATET OCH EXISTERANDE TEORI

I detta avsnitt diskuteras den presenterade teorins koppling till allmän organisationsteori och teori om planering, inköp och makt/beroende.

Rhenman[1] utvecklar ett språk/en teori som behandlar organisationers sätt att skapa *överensstämmelse med sin miljö*. Problemet tangerar vårt då U-samarbete är en extern relation, en kontakt mellan det studerade systemet och ett miljöelement. I Rhenmans terminologi skall systemet antingen *avbilda* ett annat system i sin miljö, *komplettera* ett annat system för att gemensamt exploatera miljön, göra *en kombination* av dessa eller *dominera* andra system i miljön. Implicit utgår Rhenman från att miljön är oförsvarad och skall exploateras. *Det studerade systemet skall i konkurrens* med andra system *exploatera sin miljö*. Ibland är det då lämpligt att avbilda eller komplettera, ibland att dominera andra system (konkurrenterna). *Det studerade systemet arbetar parallellt med andra system* som alla riktar sig mot miljön som skall exploateras. Detta är en beskrivning av konkurrens på en marknad och den avviker från U-samarbete. Se vår diskussion i anslutning till fig. 5.3.

U-samarbete innebär att *två system ligger i sekvens och exploaterar var och en sin miljö*. Ofta är dessa miljöer helt skilda. Underleverantören har ingen kontakt som säljare med beställarens marknad och tvärtom. T ex har en tillverkare av plastdetaljer till Volvo ingen kontakt med bilköpare, med Volvos övriga leverantörer etc.

Rhenmans begrepp kan delvis överföras till vår situation. När U-företag utvecklar sin kompetens i de måldimensioner som ett B-företag efterfrågar, kan det uttryckas som *avbildning*. När ett U-företag ensam svarar

1) *E Rhenman* (1974)

för kunskap och utrustning i en samarbetsrelation (kompletterande samarbete) kan det uttryckas som *komplettering*. OBS! Det är inte det studerade systemet, U-företaget, som avgör om samarbetet skall vara kompletterande eller konkurrerande. Detta är en väsentlig skillnad i förhållande till den situation som Rhenman utgår från. Dominans förekommer då ett U-företag tvingar B-företag (genom unik kompetens eller större makt) att välja U-företagets lösningar på sina problem, t ex specialmaterial, specialdetaljer, teknologi = konstruktionslösningar.

Vi uppfattar att termerna avbilda, komplettera och dominera främst är tillämpbara i en annan situation än den här studerade. *Våra begrepp* makt och beroende samt diskussionen om förändringsåtgärder *kompletterar Rhenmans* framställning då de beskriver en situation som inte täcks av Rhenmans begrepp.

Planering omfattar olika aktiviteter som syftar till att anpassa organisationen till framtida tillstånd. Denna anpassning kan vara *aktiv*, man "påtvingar" miljön egna lösningar, eller *passiv*, man anpassar sig efterhand som miljön förändras. Vi menar att ett U-företag som genomför en beskrivning enligt vår teori utför planeringsarbete. En genomgång av olika tänkbara förändringsåtgärder *är* planering.

Johannisson[1] diskuterar företaget som ett öppet system där olika anpassningsprocesser är nödvändiga. Han definierar anpassningsprocessen som:

> en process varigenom
> dels *kartläggning* sker av *beroendeförhållanden* mellan aktiviteter såväl över företagets gränser som inom företagssystemet,
> dels *hantering* av dessa beroendeförhållanden sker genom upprättandet och avvecklandet av *hinder* för utbyte av information, material och penningar.

Vår teori svarar mot vissa av de krav som formuleras i definitionen ovan. I kapitel 5 och 6 redovisas ett språk som möjliggör *kartläggning* av beroendeförhållanden mellan företaget och en typ av miljöelement, B-företag.

Begreppen är inte utvecklade för att beskriva alla former av inre beroenden. Endast då det föreligger frivilligt accepterad makt kan rela-

---

1) *B Johannisson* (1971 c/sid 147)

tionen beskrivas. Olika former av övermakt som förekommer internt i en organisation kan inte helt beskrivas med våra begrepp.

Hantering av olika beroenden diskuteras i kapitel 7. Utnyttjande av vår teori blir i Johannissons terminologi en anpassningsprocess.

Thompson[1] har utvecklat en teori om makt och beroenden. I kapitel 3 diskuterar vi hans begrepp. Vi skall här visa hur vår begreppsapparat avviker från Thompsons. Thompson har som utgångspunkt att rationella organisationer strävar efter att *minimera sin osäkerhet*. Han formulerar tre hypoteser om organisationens beteende för att undvika att bli dominerade av element i handlingsmiljön:

H1 Under norms of rationality, organizations seek to minimize the power of task-environment elements over them by maintaining alternatives.[2]

H2 Organizations subject to rationality norms and competing for support seek prestige.[2]

H3 When support capacity is concentrated in one or a few elements of the task environment, organizations under norms of rationality seek power relative to those on whom they are dependent.[2]

Den tredje hypotesen utvecklas vidare efter en diskussion om *hur man skaffar makt*. Makt kan ökas genom samarbetsstrategierna *avtal*, *kooptation* (låt nya element från miljön upptas i ledningen för systemet) eller *koalition* med andra system.

H3 omformuleras till följande tre hypoteser:

H3a When support capacity is concentrated and balanced against concentrated demands the organization involved will attempt to handle their dependence through contracting.

H3b When support capacity is concentrated but demand dispersed, the weaker organization will attempt to handle its dependence through coopting.

H3c When support capacity is concentrated and balanced against concentrated demands, but the power achieved through contracting is inadequate, the organizations involved will attempt to coalesce.

Vi uppfattar att Thompsons framställning har vissa brister. *För det första* är hans relation *endimensionell*. Han diskuterar makt/beroende

1) *J D Thompson* (1967)
2) Ibid, sid 32 ff

som om det består av endast en dimension, har en källa. (Detta hänger delvis samman med vald abstraktionsnivå.)

För det andra utgår han ifrån att *en organisation inte kan acceptera att* vara så beroende att den *domineras*. Vi upplever att detta motsvarar vår situation obalanserat beroende. Vi har i 7.1.2 visat att ett U-företag som upplever att B-företaget har störst makt i samarbetsrelationen ändå kan få hög måluppfyllelse. Det finns där ingenting som säger att U-företaget inte skulle acceptera och dessutom leva väl i en relation där B-företaget dominerar. Vi menar: *Det är inte dominans som leder en rationell organisation att minska sitt beroende. Det är för låg måluppfyllelse.*

För det tredje saknas lite av en systemsyn. Thompson diskuterar en åtgärd i sänder medan vi visar på att substituerbarhet - se H1 ovan - alltid måste beaktas. För Thompson är det ett alternativ bland andra.

Den största bristen är att han inte utgår ifrån att det förekommer makt/beroende i bägge riktningarna. Han beskriver makt/beroende som enkelriktat. Uttryckt i våra termer: Om U-företaget ökar sin makt minskar dess beroende. Här förefaller Thompson anse att makt/beroende i en relation är ett nollsummespel. Detta strider mot hans egna påståenden i den övriga texten. Vi kan se hur maktbegreppet i H3 byts ut mot beroendebegrepp i H3 a-c utan diskussion. Vi har[1)] visat att makt/beroenden förekommer i bägge riktningarna och att de vilar på skilda maktbaser/måldimensioner. Maktens styrka för en part påverkar inte direkt samma parts beroende.

Thompsons hypoteser kan var för sig inordnas i vår teori. H1 innebär att ett element, ett B-företag, har makt över U-företaget. Detta är en följd av att U-företaget är beroende av elementet. Genom att utveckla alternativ till måluppfyllelse kommer beroendet att minska och därmed B-företagets makt. Denna hypotes stämmer väl med våra iakttagelser och vår definition av beroende.

H2 är en generalisering där resultatet av åtgärden inte preciseras. Vi har sagt att öka sin prestige medför att U-företaget ökar B-företagets upplevda beroende och därmed U-företagets makt. Prestige kan även med-

---

1) Med stöd av bl a *R L Emerson* (1972) och *A Kuhn* (1962)

föra att U-företaget blir mera känt och därmed nya B-företag söker dess tjänster. Alltså ökar alternativen och därmed minskar U-företagets beroenden i alla samarbetsrelationer. Prestige påverkar alltså makt/beroendet i bägge riktningarna.

I H3 talar Thompson om makt. Vid utveckling till H3a-c byts makt mot beroende. Vi har svårt att se varför de lösningar som hypoteserna påvisar, dvs avtal, kooptation och koalition, är nödvändiga i de skisserade situationerna. Samtidigt är kooptation och koalition egendomliga lösningar i U-samarbeten. De innebär något helt annat i konkurrenssituationer än i samarbetssituationer.

Vi har visat att ett U-företag kan nå hög måluppfyllelse i en relation oavsett om B-företaget dominerar eller inte i relationen. H3 implicerar att låg substituerbarhet och hög måluppfyllelse uppkommer samtidigt. (Vi har visat att denna kombination endast är ett specialfall. Graden av måluppfyllelse måste betraktas avskilt från graden av substituerbarhet om man avser beskriva alla tänkbara kombinationer, se även kapitel 5.)

Om ett B-företag har denna position i relation till ett U-företag men U-företaget tillgodoser mål som flera andra U-företag kan tillgodose åt B-företaget kommer U-företagets makt på grund av den höga substituerbarheten att vara låg. H3 säger nu att U-företaget skall öka sin makt. Detta betyder enligt vår teori att U-företaget skall minska B-företagets alternativ. I fallet med ett litet M/M företag och ett B-företag av typ storföretag torde U-företaget sakna resurser till detta. I den mån det är möjligt har vi givit samma alternativ i kapitel 7 dvs köpa konkurrenter eller träffa avtal med dem.

Att öka sin makt kan dessutom ske på fler sätt än de tre nämnda ovan. Vi har visat att ökad kompetens, påverkan på B-företagets mål, komponentkomplettering m m också ökar makten åt U-företaget.

Vi kan konstatera att Thompsons hypoteser inte utgör en integrerad helhet där alla fenomen kan beskrivas. I det avseendet anser vi att vår teori utgör en helhet som går längre än Thompson och som visar på några svagheter i hans begrepp.

Vi är medvetna om att Thompson inte utger sig för att lösa problem

inom det speciella problemområde som vi arbetat med. Samtidigt avser han att ge utgångspunkter för en generell organisationsanalys, varför de brister vi funnit i hans framställning tyder på en mer begränsad tillämpning. Vi uppfattar att Thompsons begrepp och lösningsförslag stämmer bättre i en situation lik Rhenmans där systemen konkurrerar parallellt med varandra i försök att exploatera en gemensam miljö.

Litteraturen om industriellt inköpsbeteende, dvs B-företagens agerande, är i huvudsak inriktad på inköp av industriella standardvaror. Även här är utgångspunkten en konkurrenssituation av den typ som Rhenman, Thompson och traditionell marknadsföringslitteratur beskriver. Samarbetsrelationer har studerats i mindre omfattning. Vi har i kapitel 3 och 6 visat hur bl a Håkanson & Wootz arbeten stämmer med vår teori om makt och beroendeförhållanden i underleverantörssamarbeten. Wind[1] har studerat B-företagens köptrohet gentemot sina U-företag (sources). I sin modell över vilka variabler som påverkar köptroheten hävdar han att fyra grupper av variabler är avgörande. Dessa grupper är:

1 The "traditional" task variables of price, quality, delivery, quantity and service, commonly considered in the purchasing literature to be the sole determinants of decisions.
2 The buyer's past experience with the various sources, assumed to be summarized in his attitudes toward the various sources.
3 The organizational variables, reflecting the effect of the specific organizational setting on the buyer's decisions and behavior.
4 The factors perceived by the buyer to simplify his work.

Han finner att den första gruppen övervärderats.

> Traditionally, the quality of products, the availability of the appropriate quantity, and the capacity to deliver at the right time have been viewed as key factors in determining source selection. Yet these requirements do not determine which suppliers will be selected and are therefore not significant determinants of source loyalty.

Den andra gruppen av variabler som uttrycks som inköparens attityd till sin underleverantör har signifikant inflytande på köptroheten. En positiv attityd medför hög köptrohet.

---

1) *Y Wind* (1970)

Den tredje gruppen omfattar B-företagets mål och mätmetoder, t ex antal klagomål, kostnadsreducerande åtgärder, inköpsbelopp per order o dyl och avser de föreställningar som B-företaget hyser. Tillsammans med den fjärde gruppen, arbetsförenklande åtgärder, har dessa stor inverkan på köptroheten.

Den sista gruppen beskrivs av Wind enligt följande:

> Industrial buyers are in most cases under tremendous pressure to complete their routine of selecting and contracting sources of supply in a given period of time. Therefore, they tend to prefer alternatives that might simplify their work and save them extra effort and time.

Han testar två hypoteser i sin studie och finner att de är högst signifikanta:

1 Buyers tend to prefer sources which are located geographically closer to them, since this simplifies communication.[1])

2 Buyers tend to remain with their favorite source as long as no strong pressures are exerted for a shift. A new order to the established source requires less effort than looking for a new source.

Vi kan nu jämföra vår teori med Winds iakttagelser om B-företagens föreställningar inför U-samarbete.

I kapitel 6 diskuterar vi hur de fysiska/tekniska och ekonomiska maktbasgrupperna minskar i betydelse medan de intellektuella/emotionella maktbaserna blir alltmer avgörande under utvecklingsprocessen. Våra iakttagelser stämmer här väl med Winds två första variabelgrupper. Se även vår figur 6.6, där vi visar betydelsen av att varje ny leverans i samarbetet godkänns av B-företaget.

Betydelsen av B-företagets organisatoriska variabler är en del av vår grundläggande utgångspunkt: Identifiera alla förekommande måldimensioner, dvs förstå din roll i samarbetet. Vi säger att U-företaget skall skaffa så god information som det är möjligt om dessa måldimensioner och därefter bedöma i vilken utsträckning man kan tillgodose dem.

---

1) Jfr t ex *Håkansson & Wootz*. I vår terminologi en okontrollerbar maktbas.

Den sista gruppen variabler, som rör arbetsförenklingen, utgör en förenklad variant på vårt resonemang om betydelsen av de intellektuella och emotionella måldimensionerna. Vi visar med citat och exempel dels hur viktig en positiv och djup personlig kontakt är för den upplevda osäkerhetsabsorptionen, dels hur upplevd stark makt, dvs hög grad av osäkerhetsabsorption, i en strategisk maktbas har en tendens att generaliseras till andra maktbaser.

Vi anser att just emotionella maktbaser tycks utgöra en tumregel för B-företagen. En positiv personlig och känslomässig knytning till en underleverantör som upplevs klara sina leveranser och hålla normala priser, medför ofta att ordern går till detta U-företag utan längre sökprocesser. Samtidigt vill vi notera att detta resonemang kan modifieras med avseende på andra variabler t ex produktens komplexitet. Ju mer komplex produkt, desto större osäkerhet upplever inköparen och desto viktigare blir de emotionella maktbaserna, förtroende helt enkelt. Vid enkel och okomplicerad produkt tycks de fysiska och ekonomiska maktbasgrupperna ha större betydelse. Detta ger en förklaring till/kan exemplifieras med att U-relationer ofta tycks inledas med just tekniskt enkla produkter. B-företaget prövar.

I avsnitt 3.2.3 presenteras fem tänkbara åtgärder att öka den egna makten i en relation. Kuhn föreslår:[1)]

1 Bygg upp den egna produktens anseende, rasera konkurrenternas
2 Betona ointressanta egenskaper hos alternativ
3 Stärk det egna självförtroendet
4 Skaffa egna alternativ
5 Skaffa information om kundens effektiva preferenser

Vi kan konstatera att Kuhn utgår från en konkurrenssituation med flera parallellt agerande system i en gemensam miljö. Hans två förstnämnda förslag tillhör helt denna situation. Det tredje förslaget gäller antagligen all mänsklig aktivitet utan att ha speciell relevans som en åtgärd för att öka makt i en relation. Alternativ fyra är ett sätt att minska beroendet, inte att öka makten i en relation. Här har Kuhn fel. Det sista förslaget, att skaffa information om kundens effektiva preferenser, kan tolkas på flera nivåer. Vi anser inte att förslaget ger någon hjälp för praktiska ändamål då det inte anger hur det skall gå

1) *A Kuhn* (1963/sid 319, 338)

till. Å andra sidan har vi uttryckt oss i termer av att U-företag skall kartlägga och beskriva B-företagets måldimensioner med särskild vikt lagd vid de strategiska målen (= effektiva preferenser). Vi har även visat på behovet av ingångsinformation inför bedömningen.

Stern representerar en forskningsinriktning som tillämpat makt/beroendebegreppen vid *analys av distributionskanaler*. Som framgår av vår diskussion i kapitel 5 och 6 anser vi att Stern alltför okritiskt utnyttjar *French och Ravens* fem maktbaser. De svårigheter som Stern m fl upplever i sina analyser anser vi kan klaras med vår begreppsapparat. Samtidigt kan inte alla fall av makt i distributionskanaler beskrivas. Ibland får en grossist eller producent en sådan position att det liknar monopol. Det medför att övermakt etableras. Samtidigt kan vi se stora likheter mellan vår situation och samarbete i distributionskanaler. Den avgörande skillnaden är att vi upplever frivilligheten starkt beskuren i slutet på en distributionskanal - grossist och detaljist - vid köp av vissa produkter. För att vara fullsorterad krävs att man säljer vissa märkesvaror. Detta ger märkesfabrikanten ett slags monopol som medför "övermakt".

Stern har i samarbetet med El-Ansary vidareutvecklat sin begreppsapparat i en artikel[1)] men fortfarande saknas det en teori för att beskriva distributionskanalrelationer ur makt/beroendesynpunkt.

10.2 VÅRA UTGÅNGSPUNKTER - EN ÅTERBLICK

Vi har på flera ställen påtalat vår skepsis mot att använda företagsekonomiska teorier vid beskrivning av M/M företag eftersom de flesta är utvecklade för och i storföretag.

Vad avser *systemsynsättet* fann vi att själva kärnan i synsättet, att betrakta helheten och komplexiteten är tillämpbar. När vi studerar olika förslag till systembeskrivningar däremot finner vi att dessa inte är lika tillämpbara. Att beskriva värdesystem, produktionssystem, administrativt system, värdestödjande system etc i en organisation där antalet ledningspersoner är få tycks både svårt och olämpligt. Personerna interagerar så intensivt, flera spelar samma roll (ingen exakt uppgiftsfördelning), alla har flera roller och uppdelningen i olika

1) *A I El-Ansary & L W Stern* (1972)

delsystem blir en konstruktion. Vi fann att delsystembeskrivningar på de riktigt små företagen omöjliggjordes av bristen på rollinnehavare. I de större företagen spelar varje person färre roller och det blir då intressant att studera skillnader i bl a värderingar mellan olika delar av organisationen. För storföretag utgörs enheterna ofta av hela avdelningar och då fungerar delsystembeskrivningarna utmärkt. Företagsstorleken begränsar alltså nedåt relevansen av att tillämpa denna begreppsapparat.

På samma sätt uppfattar vi att *planeringsbegreppen* får en icke traditionell mening i ett företag där samma person sköter all planering. Det går inte att praktiskt ta reda på hur tankarna korsar varandra inuti hjärnan på denna person. Därmed går det inte att beskriva åtgärder i termer som "SP", "AP" eller "OP" mer än undantagsvis. I större företag kommuniceras planeringsidéer/åtgärder skriftligt eller muntligt och forskaren kan då klassificera enligt de kända termerna. Planeringslitteraturen är i högsta grad inriktad på denna senare situation och saknar därför många gånger relevans för M/M företag. Idéer av typ "var marknadsorienterad", kan användas men beskrivningarna av hur man gör stämmer normalt bara för storföretag.

Vi anser därför att vårt ställningstagande inledningsvis har bekräftats. Mycket av den generella teorin som utvecklats inom ämnet företagsekonomi är inte direkt tillämpbar vid studier av M/M företag. Ofta är idéinnehållet i teorin användbart medan skisserade lösningar av typ åtgärdsförslag tycks mindre adekvata. De utgår implicit ifrån en viss organisationsstorlek och blir därför överarbetade och konstlade vid tillämpning i mindre företag. På samma sätt tycks organisationsmålen implicit vara expansion och lönsamhet medan det i praktiken kan vara andra mål som anses viktigare i ett M/M familjeföretag. Företagandet är ett sätt att leva för ägaren och efter uppnått överskott som täcker levnadskostnader kan vinstmålet underordnas andra mål. Expansion kräver organisationsförändringar som många företagsledare i M/M företag inte vill genomföra. Ofta uttalar sig företagsledare i småföretag typ mindre än 30-50 anställda att man anser vidare expansion i personal utesluten. Det kräver nya lokaler, större investeringar och framför allt medför det att antalet anställda blir för stor. Alla kan inte känna alla om personalstyrkan växer. I och med att M/M företag drivs efter andra mål än de implicit antagna i gängse företagsekonomisk teori bör denna användas med försiktighet och först efter ingående prövning av

dess tillämpbarhet.

Naturligtvis kan forskarens avsikt vara en annan än att hjälpa företagen individuellt. Om man ser på M/M företag ur samhällets synvinkel är lönsamhet och tillväxt två viktiga kriterier vid bedömning av önskvärdheten av och framgången för gruppen M/M företag. Huruvida dessa företag sedan medfört hög måluppfyllelse för ägarna i andra dimensioner än de två nämnda kan anses sekundärt. Om gruppen misslyckas med lönsamhet och tillväxt men lyckas uppfylla övriga mål kan man ändå ur samhällssynpunkt beskriva resultatet som ett misslyckande.

Vi menar att den tillgängliga teorin inom ämnet fokuserar på dessa bägge mål. Det kan ur samhällssynpunkt vara riktigt att tillämpa den på M/M företag. Vår kritik baserar sig på en annan utgångspunkt. Om man accepterar att M/M företaget drivs efter andra kriterier så anser vi att en generell tillämpning av storföretagsteorierna kan ifrågasättas.

10.3 RESULTATETS VÄRDE

En bredare valideringsdiskussion kan föras i termer av *kunskapstillskott, problemets relevans, vetenskaplighet i framställningen, kommunicerbarhet konsistens och abstraktionsnivå.*

I föregående avsnitt har vi visat hur vår teori anknyter till tidigare teori. Vi finner att den såväl stöder tidigare teorier som kompletterar dem. I vissa fall förekommer motsägelser som tyder på att de tidigare teorierna var ofullständiga. Mot bakgrund av den presentationen anser vi att vår teori utgör ett *kunskapstillskott* ur teoretisk synpunkt. Om man skall skilja mellan teori och praktik skulle ett praktiskt kunskapstillskott kunna utgöras av användbarheten för beslutsfattarna i M/M företag.

Det faktum att de studerade företagen har accepterat teorin och även kunnat tillämpa den i sina egna samarbetsrelationer, se bl a 8.2 och 8.3 utgör exempel på teorins relevans.

> Detta är bra. Nu har jag fått en möjlighet att uttrycka vad jag tidigare bara känt. Jag kommer att använda den som uppslagsbok. Tyvärr måste jag konstatera att förändringsåtgärder kostar pengar.
> (Industriplast)

Jo, jag tycker det är riktigt, det är så det är. (VD Bruket)

En företagsledare utanför fallföretagen har också läst manuskriptet. Han fann att teorin beskrev även hans "verklighet" på ett effektivt sätt.

Dessa kommentarer återspeglar det vi ofta kallar "face validity", dvs något ser riktigt ut vid en första konfronation. En vidare empirisk prövning innebär krav på helt andra metoder och insatser.

En sådan empirisk validering förutsätter att teorin tillämpas av flera företag under en längre tidsperiod. Dessutom måste man då utarbeta mätmetoder för att registrera om en beskrivning med hjälp av teorin medför en ökad förståelse för situationen och resulterar i högre måluppfyllelse i det M/M U-företaget. För att kunna klargöra detta krävs en kontrollgrupp som inte har tillgång till teorin och som har ungefär likartad situation som företagen i den första gruppen. Dessa mätproblem anser vi vara så omfattande och komplicerade att det kräver en särskild avhandling.

Vi uppfattar teorin i kapitel 5-7 som vårt huvudresultat. Ett viktigt delresultat i denna rapport utgörs av en ökad kunskap om M/M industriföretag. Den modell för klassificering av U-samarbete som presenteras i 5.1 är en syntes av flera förekommande defintioner. Teorin om makt och beroenden ser vi både som en syntes av tidigare teoretiska bidrag och som en nyutveckling. Den presenterade teorin fungerar mer som en helhet än vad tidigare bidrag gjort.

I kapitel 1 beskrivs omfattningen av underleverantörssamarbete inom industrin. Dess relevans framgår av att många M/M föregag berörs liksom flera storföretag. Industriellt samarbete i olika former är en metod för rationalisering och stärkande av hela industrins konkurrenskraft. U-samarbete är en av de viktigaste och mest spridda formerna för sådant samarbete. Samtidigt är kunskapen om samarbetsrelationer liten. Vi anser därför att denna rapport bidrar med ny kunskap inom ett *mycket relevant* problemområde.

Vetenskapligheten i en språkutveckling ligger i såväl valda metoder som sättet att redovisa resultatet. Vår redovisning av såväl forskningsprocessen som våra teoretiska och empiriska utgångspunkter ger läsaren en möjlighet att värdera våra slutsatser. Vi har strävat efter att dels

arbeta medvetet och kritiskt vid insamling och tolkning av data, dels informera läsaren om våra svårigheter och beslut i forskningsprocessens olika delar. Då vi saknade en teori som kunde anpassas till vårt problem valde vi att i kapitel 5-7 presentera vår egen teori utan att först visa andras.

Kommunicerbarheten hos en teori/ett språk beror på dess homogenitet och den valda abstraktionsnivån. Vi uppfattar att det språk vi utvecklat är homogent vilket bl a illustreras i kapitel 8 och diskuteras i detta kapitel. Abstraktionsnivån diskuteras nedan. Det faktum att personer i de studerade företagen efter inläsning av teorin kunnat beskriva sina samarbetsrelationer med hjälp av vår begreppsapparat ser vi som ett uttryck teorins kommunicerbarhet.

Om teorin verkligen kommer att tillämpas på lång sikt är för tidigt att uttala sig om. En validering rörande kommunicerbarheten bör upprepas och fler personer bör innefattas.

Vid våra empiriska studier noterades en mängd företeelser som upplevdes viktiga vid U-samarbete. Samtliga dessa noteringar kan förklaras/beskrivas med hjälp av begreppen. Tillsammans med de två tillämpningarna i kapitel 8 anser vi detta utgöra bevis för att *teorin är konsistent*. Denna prövning är givetvis subjektiv och en fortsatt prövning av teorins konsistens bör därför göras på flera företag innan man kan dra säkra slutsatser om teorins användbarhet och konsistens i skilda situationer. Vi anser att en sådan ytterligare validering faller utanför ramen för denna avhandling.

Vår strävan har varit att finna en *abstraktionsnivå* som resulterar i en teori som kan tillämpas direkt i verkliga situationer för beskrivning och förståelse av samarbetsrelationer. Om vald abstraktionsnivå är hög blir förståelsen av trivial natur, dvs alltför generell. Vi upplever själva efter att ha prövat teorin dels på våra egna erfarenheter dels diskuterat den med företrädare i företagen att de presenterade begreppen har såväl generaliserbarhet som nära konkret anknytning. Den förståelse som erhålls vid en tillämpning av teorin är inte av trivial natur.

10.4 FORTSATT FORSKNING

Denna rapport redovisar en teori om makt och beroenden i en bestämd situation, en *frivilligt ingången samarbetsrelation*. Vi finner att situationen då *övermakt* förekommer delvis är annorlunda. Gränsen för vad som kan åstadkommas med makt kan inte där påverkas av *den svaga parten*. I en frivilligt ingången relation kan någon av parterna avbryta samarbetet om "kostnaden" för samarbetet överstiger "intäkten".

En annan avgränsning är att teorin utvecklats för *relationer* mellan *sociala organisationer*. *En fortsatt forskning* bör inriktas på att pröva och vidareutveckla denna begreppsapparat på dels övermaktssituationer. dels relationer mellan enskilda personer. De små försök författarna gjort har antytt att teorin *kan* användas för att beskriva även individuella samarbetsrelationer grundade på frivillighet. Vi uppfattar att situationen "frivilligt accepterad makt" i form av samarbete är vanligt förekommande. Begreppen tycks användbara generellt i dylika situationer och inte begränsade till enbart U-samarbete. Bevis för detta antagande saknas ännu då vi endast diskussionsprovat begreppen. I den studerade situationen finns två parter. Det är uppenbart att såväl U-företag som B-företag kan använda teorin för beskrivning och förståelse av sina samarbetsrelationer.

En mycket kritisk del i teorin är den subjektiva utvärderingen av osäkerhetsabsorption, substituerbarhet och inte minst sammanvägningen av makt till ett summamått uttryckt i vikt,domän och omfång. Vi uppfattar *makt/beroendevärderingen* som central i teorin och anser att endast beslutsfattaren kan genomföra denna värdering. En fortsatt forskning kan inriktas på att öka förståelsen för dessa värderingsproblem. Hur väl en beslutsfattare kan sammanväga flera maktdelar till en helhet beror bl a på vilken information vederbörande har. Ofta finner man att M/M U-företagen har god information i äldre samarbetsrelationer men saknar förmåga att snabbt skaffa information i nya förbindelser. *Informationsinskaffning* är därför ett annat viktigt område för vidare studier av M/M företag.

Allmänt menar vi att fortsatt forskning av "inifrånkaraktär" I M/M företag är befogad och önskvärd.

EPILOG

Efter att ha ägnat oss åt detta forskningsprojekt under flera år där det sista året inneburit en stegrad arbetsintensistet vill vi uttrycka vår glädje med ämnesvalet. Vi har under teoriutvecklingen haft flera "ahaupplevelser" där vi plötsligt funnit oss se klart i situationer som tidigare upplevts svårtolkade. Vi har funnit att det återstår mycket forskningsarbete inom områden som tar mer hänsyn till såväl människornas upplevelser och tolkningar som deras rationella beteende i betydelsen begränsat rationellt beteende. Vi vill instämma i Croziers uppfattning när han säger:

> The reasoning on uncertainty that makes it possible to use the theory of probability in decision-making opens, at the same time, new ways to take into account all the affective reactions that are brought about by the power and dependence relationships around areas of uncertainty. Research in this domain we feel, will be decisive for all future progres in the field, since it is there and there only that the world of rationality and the world of affetivity will be integrated.1)

1) *M Crozier* (1964/sid 159)

SUMMARY

CHAPTER 1. BACKGROUND AND RESEARCH PROBLEM

This thesis deals with power and dependence in cooperative relationships. The primary area of discussion is the dependence of subcontractors on the firm which order their goods and services. As subcontractors tend to be small firms, the problem can be seen as a special problem for small firms.

We became interested in this field in 1969. At that time, we were studying retailing and strategic planning. After participating in a doctoral seminar on small manufactoring firms, we became interested in small firms. Our interest in subcontracting gradually developed as a consequence of personal observations and impressions received from papers, literature and discussions.

The research work is based on the fact that there is a lack of knowledge about small firms. Our research method has been a system analysis focused on the individuals, their motives, history and behavior.

We used this method in order to generate the appropriate kind of information in the problem area. By interacting with the members of a few firms over a long period of time, we hoped to derive more detailed information than can be provided by the usual short interview.

We aim at an interpretative type of knowledge (according to Habermas, the German philosopher of science) both in our field work and in our theoretical model building. We attempt to generate a theory that will help the individual to attain a deeper understanding of the situation of the firm.

In this chapter we discuss the choice of research area, the choice of research object, the choice of knowledge-dimension and the choice of methods for information-gathering and processing.

A special purpose of the study is formulated as follows:

to contribute to the theoretical knowledge of small firms by developing a conceptual frame of reference to be used by decision-makers in subcontracting small firms to describe and to help understand the role and opportunities of the firm as a subcontractor.

A general purpose of the study is formulated as follows:.

to increase the knowledge about the situation of small firms.

CHAPTER 2. RESEARCH DESIGN AND PRESENTATION

The research process can be seen from many different points of view. We present it here from the points of view of chronology, critical events and learning. Since 1969 we have been dealing with small firms in a number of ways. We began to focus on subcontractors and their relations with ordering firms in 1973. The specific design of this study was established in the spring of 1974. The field research begun in June, 1974 and was not finished until January/February 1975. We began to develop concepts towards the end of the field period and most of the theoretical work was carried out after that period. During the winter 1974/75 we discussed our work in two seminars. Both seminars provided valuable inputs for our research process.

Critical events during the research process include our choice on research area, the small firms.This choice was an easy one and was made at the beginning of our doctoral studies. We wanted to reduce the substantial gap between our knowledge on small and large firms. One of our first doctoral courses was on research methodology. The discussions which took place during this seminar have greatly influenced us. Our design of the field research as a longitudinal study oriented at the decision-makers is a result.

Our interest in subcontracting is not so easy to explain. The subject was one of many from which we had to choose. We were interested in a research effort that could be useful for people outside the university, and the subcontractor project appealed to us since it dealt with a common problem area in the real world.

A seminar in May, 1974 showed that our research design was both interesting and feasible, so we decided to work full time on the project. The field study began with a crisis. The difficulties involved in handling the available information were so great that we thought it might be impossible to carry out the study. Later on, we gradually learned how to handle the information surplus.

Generating theory was a harder job than we had imagined. We felt that our first attempt was a good one, but our colleagues disagreed. It took us many hours of discussions and testing and we were forced to develop different, more theoretical concepts before we were able to communicate a wellgrounded theory.

The process can also be seen as a learning process. In the beginning of the study we planned this report as a description of the general situation in small subcontracting firms. We expected that the theoretical part of the study would be rather restricted. We now know that the theoretical model is our main result. In Appendix III, we present case descriptions of the five firms which have been studied. In the course of the process we received impulses and ideas which changed the direction of our research. It is interesting to note how these impulses affect the research process.

At the end of this chapter we describe the arrangement of the thesis.

CHAPTER 3. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL POINTS OF DEPARTURE

Our strategy for field research did not entail classifying observations and impressions according to known theories and concepts; instead, we attempted to maintain an open mind in the face of various problems and events. Naturally, we could not discard our frame of reference like a backpack. We have used a research method in which we attempted to determine the decision-maker and individuals conception of reality and to establish one of our own. See Fig. 3.1.

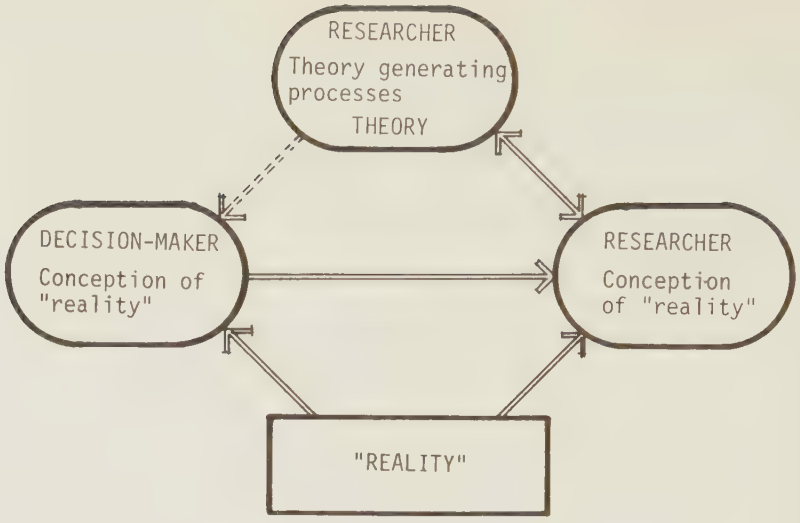


Figure 3.1 The research situation

These two conceptions of reality are not blended until the research worker attempts to set up a theory. The theory can later be communicated to the decision-maker (see the broken arrow in the diagram).

In this chapter we present the primary elements of this frame of reference in order to describe one of our points of departure.

For us, the research worker is both a part of and an observer of society. We believe that social science is quite different from natural science. Society is both a human product and the producer of humanity. In addition, there is no really false or true social reality, but a continuously changing subjective image, which when shared by many is an "objectivity".

To us, it is important as far as we know that the big business paradigm be supplemented with a small business paradigm, because the existing big business paradigm is the only one which exists, and it does not fit the world of small business.

In our research we focus on the decision-maker in an effort to determine his world, i.e. the reality he perceives. We aim at a theory for small subcontractors which will enable them to better understand the situation and their opportunities for action. To this end we study five small firms, all of whom are subcontractors.

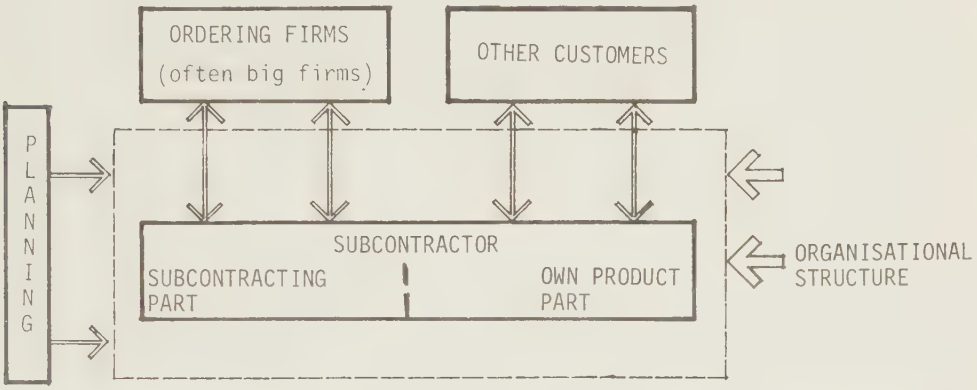


Figure 5.2 The studied situation

We also present a quantity of theory on the subject, theory which we now judge to be important and which we have worked with or read during the year preceding the field research period. This theory covers five areas: (1) Small and medium-sized firms, their role in business, etc, (2) cooperation in subcontracting (including some important earlier studies), (3) relations and dependence, (4) planning and (5) organization theory. See Fig. 5.2.

The discussion of our research in Chapter 1 emphasizes the necessity of understanding the decision-maker and the way people in the small firm perceive reality. To get this understanding, we therefore make longitudinal studies of five firms. The process study approach is very important for this type of research and we see it as one of the keys to real understanding.

CHAPTER 4. FIELD RESEARCH, PLANNING AND IMPLEMENTATION

Previous to this study we had carried out some general studies of small firms. We also read literature and reports on small firms. One of the firms in this study was the object of a general study by Färnström.

This field study covers five firms which are assumed to represent several dimensions. Our primary criteria for selection dictated that the firm should be:

a) family owned
b) a subcontractor
c) in the plastics or engineering industry
d) limited to 20-200 employees

It was an indispensable condition that we was given full access to all data, i.e. files, order-books, correspondence, accounts etc and that we were free to interview anyone within the firm.

The firms were chosen so as to provide a spread in terms of size and of degree of subcontracting as percentage of turnover.

The five firms are presented in Table 4.1.

Table 4.1 Firms studied

Company & Industry / Dimension	PLASTICS INDUSTRY			ENGINEERING	
	AB INDUSTRI-PLAST	AB DETAL-JISTPLAST	AB KONSU-MENTPLAST	AB BRUKET	AB MEKANO
TURNOVER s kr	2 mill	16 mill	11 mill	6 mill	2 mill
Employees	20	75	170	40	30
SUBCONTRACTING IN % OF TURNOVER	95 %	20 %	10 %	65 %	75 %

Collection of data was initiated in June/July, 1974 and terminated in January/February, 1975. We have maintained contact with all firms since then but have not collected additional data. We tried to visit every firm at least once a week. In the beginning, we spent two full weeks at each firm examing documents and files and recording the first interviews.

The work has been divided so that Färnström was responsible for two of the field studies (firms A and C) and Kedström for three (firms B, D and E). To get mutual experiences we doubled our presense in two firms, C and D. It has had a positive effect on our theory-generating discussions that we shared the same experiences.

We noted our observations both during and after each visit. Interviews were normally taped then trascribed. Categories of personnel were interviewed, but we concentrated on middle and top management. Each subject was interviewed several times. The most important persons in the firm were interviewed in depth for 3-8 hours.

In the course of the field studies we attempted to avoid interacting in the decision processes. We have decisionally been asked about our point of view. We always answered honestly but we tried to avoid becoming involved in discussions. This was in line with our purpose, which was to elicit the individual's point of view without communicating our own. After the field study was completed we discussed our views of the firms with several of the interviewed subjects.

The result of the study is presented in Appendix III and in Chapter 8. The data generated by the field study also had a very strong influence not to say critical on the concept generating process.

CHAPTER 5. DEVELOPMENT OF A THEORY OF THE DEPENDENT SITUATION OF THE SUBCONTRACTOR

In this chapter we develop a model for classification of subcontractor relations. The two main dimensions are illustrated in Fig. 5.1.

Type of cooperation	Short term	Long term
Competing	I	II
Complementary	III	IV

Figure 5.1 Principal types of subcontracting relationships

In this study emphasis is placed on long-term relationships.

The rest of the chapter deals with the ground in the theory on the basis for the theory of the relation between subcontractors and their customers.

The main concepts are power and dependence. According to our definition they are each other's converse, i.e. $P_{SO} = D_{OS}$ where P = power, D = dependence, S = subcontractor and O = ordering firm. The equation can be read: The power of S over O is of the same strength as O's dependence on S.

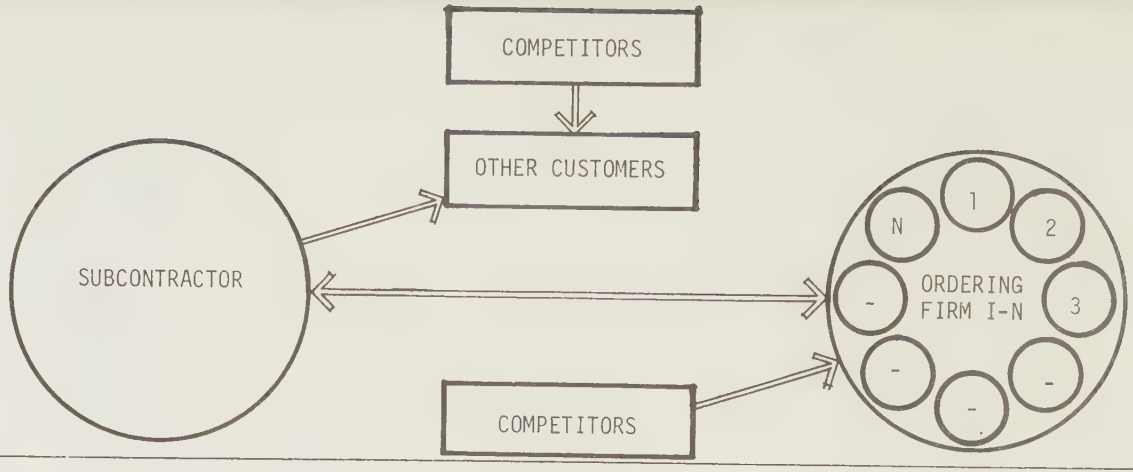
The cooperation between two social organizations can be separated from other situations where there is a relation between two or more parties.

In each relation there is power and dependence. We state that a cooperative relationship is based on voluntarily accepted power. When the contact between the two parties is imposed from one side, the resulting situation is an expression of monopolistic or arbitrary power. The theory that we develop can not be used to describe relations where this type of power is involved.

The main difference lies in the character of the relationship, not in the degree of power. If the relationship can be broken off by either party at any time it has a voluntary character. If one of the parties cannot break off the relationship, monopolistic or arbitrary power is involved.

Our study is directed to relations between social systems and not to relations within a system.

One model deals with the most important input information in the theory. Figure 5.2 illustrates the situation of the subcontractor on the



Studied properties inside the subcontractor

	Own products	Subcontr. delivery
Share of the turnover		
Active-passive marketing		
Competition		
Many - few customers		
Large – small customers		
Local - national or export customers		
New - old customers		
etc		

The relations are not described at this level

Studied properties in the group of ordering firms

Branch uniformed or not
Expansiv - stagnation
Development supporting or not
Has subcontracting systems
Large - small firms
Domestic market-oriented
Export market-oriented

Figure 5.2 Descriptive model of the system "Subcontractor - Group of ordering firms"

system level. Here we describe all the ordering firms, their properties inside the subcontractor and their properties as a group. The relations between subcontractors and ordering firms are so different that it is useless to describe them collectively. We state that the suggested properties are interchangeable in other situations but were the main properties of the firms studied.

There are a number of dimensions to a relationship between two social organizations. Each goal which is sought by one party and which the other party can in some degree satisfy results in a dimension within the relation. The number of dimensions and their contents depends on the goals of the two parties to the relationship. As there are two parties there will be goal dimensions in both directions. There is no reason for the different goals to be in conflict. Every goal dimension that is directed to the subcontractor leads to a potential power base inside the subcontractor. The number of real power bases in a relationship is equal to the number of goal dimensions that are in some degree satisfied by the subcontractor. Fig. 5.3 illustrates this situation.

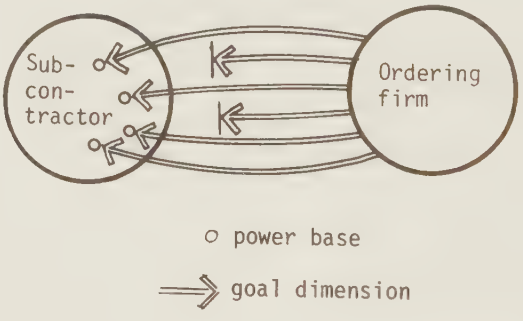


Figure 5.3

We can describe the power and dependence in the relationship on the basis of two definitions and one postulate. Definition I: the dependence of decision-maker A upon decision-maker B is

(1) directly proportional to A's motivational investment in goals mediated by B, and

(2) inversely proportional to the availability of those goals to A outside of the A-B relation.

Definition II: power is the amount of one party's resistance which the other party has the potential to overcome. Postulate:

> The power of A over B is equal to, and based upon, the dependence of B upon A.

For every power base the subcontractor evaluates the degree of goal-fulfilment (we call this uncertainty reduction). He then has to evaluate the possibilities for the ordering firm to find other alternatives to fulfil this goal. If the degree of uncertainty reduction is high and if at the same time the possibility of finding another subcontractor is small, the ordering firm will be very dependent upon the subcontractor and the subcontractor will therefore have a large quantity of power in this power base. After having gone through all goal dimensions and power bases, the subcontractor has to evaluate the total power. This power can be described in the three terms, i.e. weight, domain and scope.

To make it easier for the decision-maker to identify different dimensions we have sorted them in three groups: physical/technical, economic and intellectual. We have not attempted to list all possible dimensions because there are too many in the real world; we choose examples in order to make the concepts more concrete.

The evaluation process is a tricky one and it can only be managed by the subcontractor. No one else can perform this task. When the different bases of power are weighed together, the subcontractor must take account of the fact that different goal dimensions are of varying degrees of importance to the ordering firms. It is difficult for the subcontractor to determine these degrees, and he has no choice but to collect as much useful information as possible before initiating this process. In the end, the decision-maker in the subcontracting firm must make a decision on the basis of his own estimate of the situation.

The degree of power in the relationship depends on the degree of uncertainty reduction and on the set of existing alternatives. Power can vary from very weak to very strong.

Mention can be made here of one important fact. In any relationship the uncertainty reduction (= goal fulfilment) can be high at the same time that several alternatives exist which the other party can choice in order to attain the same degree of goal fulfilment. In this situation the degree of power is low.

When one party has evaluated his own power he then evaluates in the same manner the goal dimensions that are directed to the other party, the degree of uncertainty reduction and the alternatives that exist for the same goal fulfilment. He has now determined both his own power and his own dependence. Observe that these are two quite different phenomena. The power of the subcontractor is based on his capacity to fulfil the goal dimensions of the ordering firm. His dependence is independent of this capacity and derives from the ordering firm's capacity to fulfil the subcontractor's goal dimensions. We can see that there are two different power concepts and conversely two different dependence concepts in one relationship. This can be written:

$$P_{SO} = D_{OS}$$

$$P_{OS} = D_{SO}$$

The relationship can consist of two equally strong powers, i.e. $P_{SO} = P_{OS}$, or two unequally strong powers. In Chapter seven we discuss in more detail the steps that can be taken to change the power or dependence in a relationship. When the degree of power is not in balance, many subcontractors will try to attain a balance by means of counteracting activities.

When the evaluation has been made, it is important to remember both the time-perspective and the cost involved in establishing and breaking off a relationship.

It should also be noted that the decision-makers in a relationship act on the basis of the power perceived. This perception can be wrong; i.e. the real power in the relationship may be either weaker or stronger than what is perceived.

After the subcontractor has described the power/dependence in the relationship he can make use of this information in the negotiation process with the ordering firm. Fig. 6.1 illustrates the negotiation process.

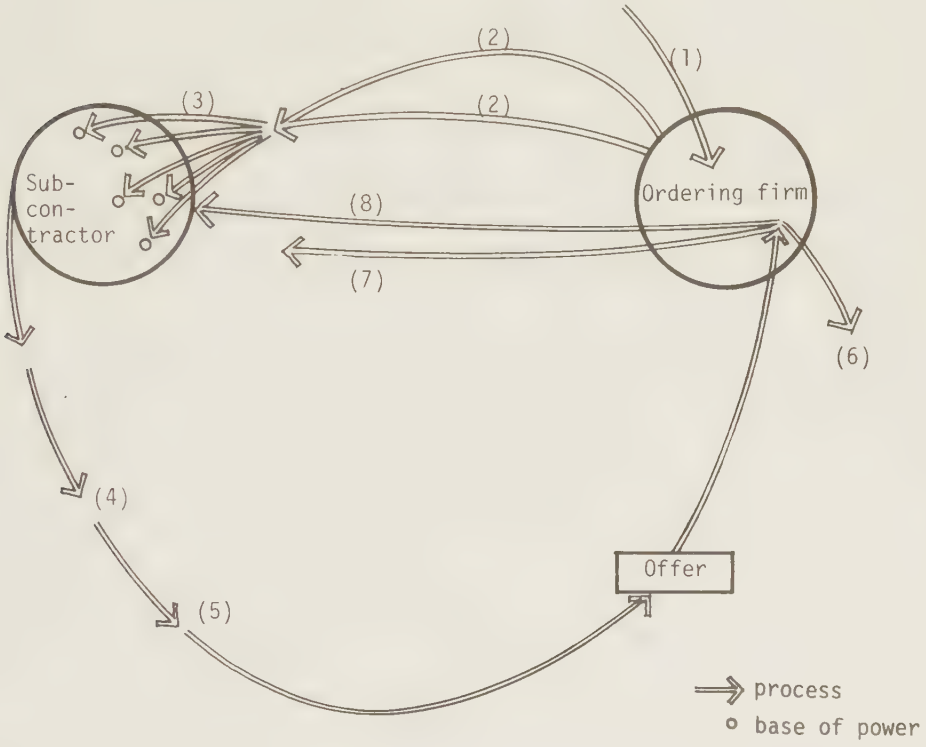


Figure 6.1 The negotiation process

First, an impulse is received (1), e.g. a specific subcontractor may be recommended. The ordering firm decides to make a request (2) and the subcontractor identifies his power bases by identifying the goal dimensions of the ordering firm (3). The next step (4) is to evaluate the power in each base as well as the total strength of the power bases. This knowledge provides the subcontractor with an opportunity to specify the demands which he judges to be negotiable (5). As power increases, greater demands can be made.

The subcontractor's demand are spelled out in an offer addressed to the ordering firm. There are three possible results. If the subcontractor has misunderstood the real power situation and his demands are therefore too great, he will receive a refusal instead of an offer. (6) If his evaluation and his offer are generally acceptable, the ordering firm will suggest further negotiations (7) and the subcontractor will be able to learn more about the ordering firm and its goal dimensions. The resulting is identical with (2) in the figure. If the ordering firm accepts the subcontractor's demands, he will receive an order (8). If this is the case, the subcontractor cannot know if he had made a correct evaluation, but it is probable that it was an underestimate as the order was placed without any discussion. The next request can be met by a higher offer as part of a search process for identifying the actual degree of power in the relationship.

As time goes on, relationship will develop into an established business connection. We found that there are three phases in the development of a cooperative relationship between two firms. Fig. 6.2 illustrates these phases together with the common pattern. There is no specific period of time for the different phases. Sometimes it takes more than four years to reach the last phase. We have also observed relationships where the time between the initial phase and the maturity phase was less than a year. The economic value entailed by the relationship has a great effect on the time required.

CHAPTER 7. THE DEVELOPMENT OF A THEORY OF SUBCONTRACTING DEPENDENCE: CHANGE

Power and dependence can be evenly divided between the parties to a relationship. This does not mean that power is necessarily weak. Both high and low degrees of power can characterize a balanced relationship. A balanced but strong mutual dependence appears to be a normal effect of a long-lasting relationship. The power in the relationship is based on three different types of bases/goals to the ordering firm but in long-lasting relationship the intellectual bases will tend to be more important than the other two.

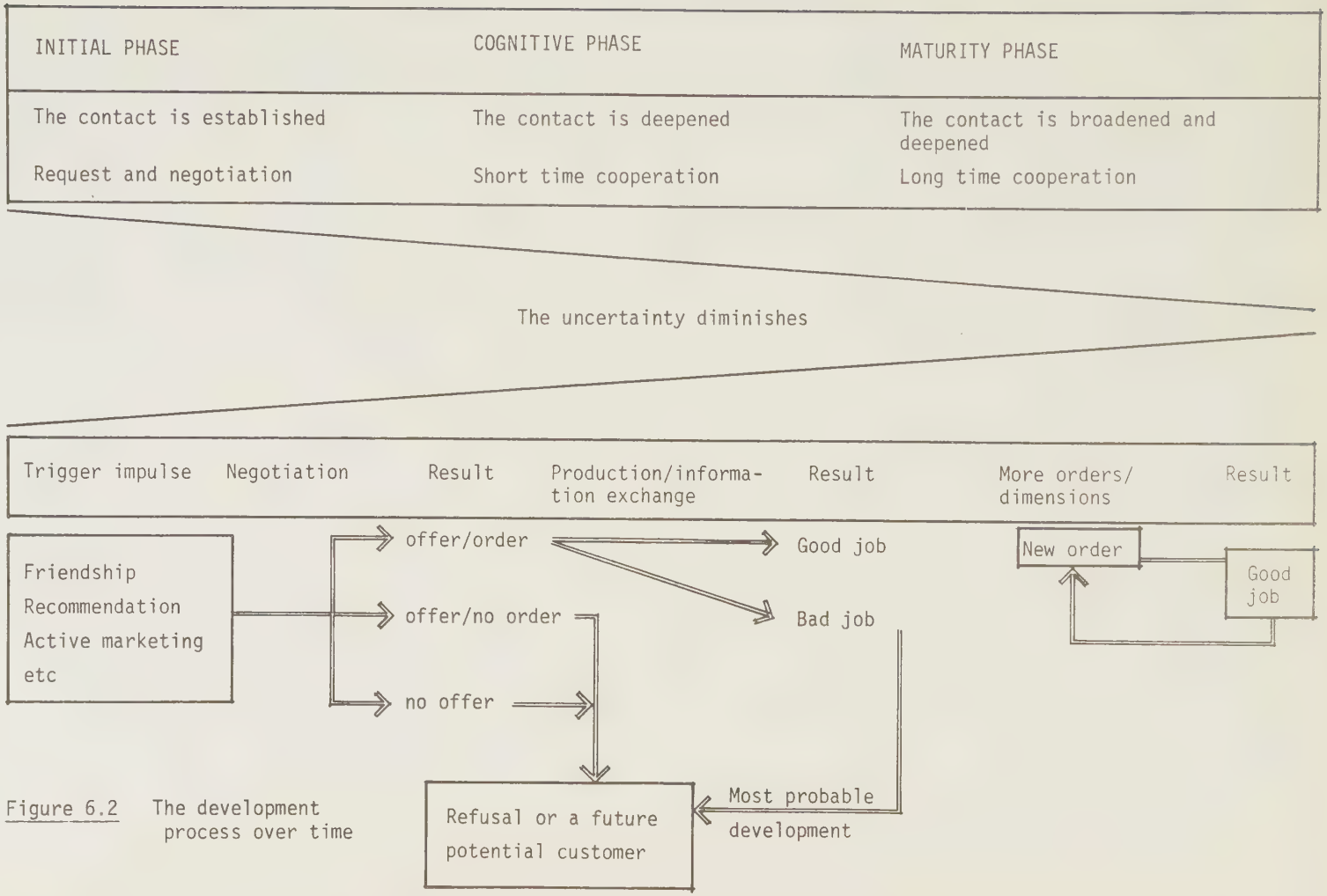


Figure 6.2 The development process over time

In the unbalanced relationship it is important to note that power is a dependent variable, not an independent one. That means that the power of one party is a consequence of e.g. his own actions. It can be observed that firms strive actively to balance relationship, but this does not appear to be a requirement; actions in this direction are primarily an effect of values. Goal fulfilment is most important. The following text is a presentation in general terms of what can be done to change the power-dependence balance in a relationship. However, the following quotation from *Stern*[1] should be kept in mind.

> Power is, however, a two-edged sword. The very nature of power creates resistance acting on the subject. The use of power can increase conflict to the point where existing alignment are destroyed. Thus, the use of power, or influence attempts, must be carried out responsibly if beneficial outcomes for the system are to be expected.

We identify two ways of lessening dependence:

1 By re-evaluating the goals mediated by the ordering firm.
2 By developing alternatives for goal fulfilment.

We believe it is better for the firm to begin with the second alternative, since the first one is very far-reaching. A common problem occurs in this connection, since generating alternatives cost money. On the other hand, the cost of unsecurity must be taken into account.

Attaining more power is another way of reducing dominance. Most people state that their goal is undependence, not power. We believe that undependence is a very special situation especially for a subcontractor and impossible to obtain for more than a short time when changing partners. However, continuous maximum flexibility is simply not very profitable and is not a solution to the problem of domination.

One or more of the following measures can be adopted in order to gain power:

1 Fulfil more goal dimensions for the ordering firm. E.g. carry out the quality control for the customer.

---

1) *L W Stern* (1969/p 112)

2 Try to expand the relative volume of the needs of the other party, manufacture a greater variety of parts, etc.

3 Expand the manufacture of strategic parts for the other party.

4 Try to teach the other party to adopt new goals or to evaluate old ones in another way.

5 Improve performance in certain areas, e.g. product quality, personal relations etc.

6 Take on a partner in order to strengthen weaknesses.

7 Buy out competitors or sign a cooperative contract.

The subcontractor can also change his specific customer situation by changing his general situation.

1 Improve general competence; become a specialist in the industry (see 5 above).

2 Increase power by means of a partner (see 6 above).

3 Improve the prestige of the firm.

4 Buy out competitors or arrange a cooperative industrial contract.

An important way of changing a situation is by transforming a power base. You can buy a specialist or a machine. Moreover, power in one dimension usually tends to be generalized, so that the subcontractor is seen to be powerful even in other dimensions than the real ones.

However, no effective action can be taken without affecting the total situation of the firm.

CHAPTER 8. FIVE SUBCONTRACTORS

In Chapters 5-7 we presented a theory for describing the subcontracting situation. In this chapter we discuss several aspects of the firm's roles as subcontractors in connection with intrafirm properties. The last part of the chapter is a presentation of the customers of the firms studied, this presentation is based on the structural analysis developed in the beginning of Chapter five.

In our earlier discussion of subcontracting we differentiated between offensive and defensive subcontractors. It can be observed that all five firms in our sample are offensive, but at the same time only one of them, AB Industriplast, is oriented solely to subcontracting. We believe that the term "offensive subcontractor" is a measure not of degree but of goals and intentions. Does the firm want to make money on subcontracting or does it have to?

In four of the firms the founder is still the top manager. Bruket and Mekano started as subcontractors, which they still are to a large degree. Industriplast and Konsumentplast started with a mixture of own products and subcontracting. While almost 100 % of Industriplast's activities are now connected with subcontracting, Konsumentplast went the other way. About 10 % of Konsumentplast's turnover is now accounted for by subcontracting. Detaljistplast relied primarily on own products in the beginning and now has one special department which deals with subcontracting. Earlier, this department produced own products as well, but they could not compete with imported goods. Their own products are produced by a different technology. They account for about 80 % of the company turnover.

The firms are all family owned. The goals in Industriplast are to continue expanding the firm and to get a better return on investment. These goals are more an expression of the manager's personal need to earn a living. The organization climate is marked by openess and by good contact between the employer and employees. In Detaljistplast the work tasks are delegated to a greater degree and the organizational levels are more obvious. The management have both personal and organizational goals to fulfil. Even here the climate is opened. Konsumentplast has a considerably larger administration which governs the productive activities. The main goals are expansion, covering the market and, indirectly, making a profit. The manager strives for teamwork in decision-making. Bruket, a smaller firm, aims at developing a modern, highly mechanised foundry combined with a good working environment. This goal formulation is based on profit- and survival goals.Management is not as open here, although there has been an improvement on previous conditions. Mekano is a small company, with 30 employees. Its goals include maintaining an even rate of expansion and increasing profits. The manager attempts to ensure a reciprocal information flow between management and employees.

All these firms are offensive subcontractors. Industriplast are most active, while Konsumentplast and Industriplast exhibit more passive behavior in marketing themselves as subcontractors.

The assignment of roles in the firms seems to depend on two factors, i.e. leadership style and organizational climate and organizational size.

We have studied two aspects of planning in these firms; coordinative planning and strategic planning. Most planning is informal and is not documented. In contrast to other studies, we observed that strategic planning and planning for change are better prepared for and better conceived than is the more operative coordinative planning. The use of different planning activities in the firms studied is illustrated in the table below.

Table 8.1 Planning activities in Firms A-E

	Company				
Coordinative planning	A	B	C	D	E
Production	Y (F)	Y (F)	Y (F)	Y (F)	Y
Budgets	N	Y (F)	Y (F)	Y	Y (F)
Budget control: yearly frequency		12	4		4
Liquidity	Y	N	Y	Y	Y
Personnel	N	N	N	N	N
Strategic and change planning					
Investment	N	Y	Y	Y	Y
Personnel	N	N	N	Y	Y
Products	Y	Y	Y	Y	Y
Marketing	Y	Y	Y	Y	Y

Y = Yes
N = No
(F) = formal system or process

The types of technologies within the firms differ in that plastics and casting have some important similarities. The production processes are quite regular and the types of tasks performed by the workers do not

change much from day to day. The production process is well-known and easily controlled. The technology used in Mekano is quite different. Working tasks are not identified in advance. Planning is required, but difficult to accomplish. In sum, the engineering plants have a totally different internal structure as well as a different outlook on subcontracting and its alternatives. Here, subcontracting can vary in a way that is impossible in the other two industries.

At the end of the chapter we provide a description of the different firms according to the model developed in 5.

CHAPTER 9. SUMMARY AND CONCLUSIONS

The result of our study consists of a theoretical model of subcontractor dependence.

The model consists of two parts; one is a model for classifying subcontractor-ordering firm relations, while the other is a theory of power and dependence in cooperative relationships.

The theory is developed on the basis of knowledge and experience from our own earlier studies, study of the literature on theory, methodology and experience, impressions and ideas generated by the field work in the firms. Methodology has been significant because it has focused our attention on the decision-makers and the reality they perceive.

The extended but discontinuous visits to the firms have given us an understanding of the way the firms function and of their strength and weaknesses.

The theory we have developed is intended to help the small manufacturer to better understand his firm's situation. It also indicates methods which might be used to change the situation.

We hope that our study will prove to be a contribution to business theory in terms of industrial marketing as well as of subcontracting and small firms.

CHAPTER 10. EVALUATION AND CONCLUSIONS

In this chapter we evaluate our theory and draw a number of conclusions about our theory as compared with existing knowledge. We find that the theory developed in Chapter 5-7 can be seen as a complement to the general theory of organization covering environmental relations. The general discussion about fit and the environmental impact on the organizational structure are not directly applicable to our situation, but to relations where the different systems are competing in a joint environment. Our situation can be described as cooperation between two systems, the subcontractor and the ordering firm, each of which existing in a different environment. The ordering firm is a part of the subcontractor's environment but the ordering firm's customers are usually not.

The theory which we develop on power and dependence is a synthesis of earlier attempts in this field. It can be used to describe relationships in which the two parties have voluntarily initiated cooperative action. In the end we points out different needs for further research.

Appendix I contains a discussion on measuring firm size.We found that there is no single appropriate measure which can take account of all the important differences between firms. We therefore decided to use several criteria for selection. The rest of the index describes family owned firms and their impact on the Swedish economy.

Appendix II contains the descriptions of the two industries studied, i.e. plastics and engineering.

Appendix III contains case studies of the five firms. Each case is described in terms of its history, its internal situation and its environmental situation. Each case is supplemented by an analysis of the economic results for the last three years.

APPENDIX I. Bilaga till avsnitt 4.2.

A.1 MINDRE/MEDELSTORA FÖRETAG

A.2 FAMILJEFÖRETAG

A.3 SAMHÄLLSROLL

A.1 MINDRE/MEDELSTORA FÖRETAG

I forskningsrapporter som avser M/M företag är det brukligt att genomföra en ingående analys av begreppet "mindre och medelstora företag" för att så småningom komma fram till en egen definition. Denna analys tenderar att upprepas från rapport till rapport med vissa modifikationer. Vi har valt att placera vår analys av begreppet M/M företag i ett appendix. Vi vill bryta mönstret att föra denna diskussion i huvudtexten då den knappast leder särskilt långt. Våra slutsatser är att:

> Begreppet M/M företag är ett grovt avgränsningsmått på en totalpopulation, alla företag.
> Enbart storleksdimensionen är inte tillräcklig vid avgränsningen.
> En indelning i storleksklasser homogeniserar inte den studerade populationen.

Härav följer att omfattande genomgångar av litteraturen för analys av storleksbegreppet inte kan rekommenderas då det förväntade resultatet - se slutsatser ovan - är känt. Dessutom saknas såväl accepterade mätvärden/gränsvärden som en i alla situationer användbar storleksvariabel.

Vad menas med små företag? *I själva etiketten* "små" *ligger inbakat en värdering som syftar på en relativ skala.* Denna skala måste presenteras samtidigt för att begreppet "små" skall bli förståligt. I vetenskapliga skrifter såväl som i den allmänna debatten används bl a epitet som småföretag, mindre och medelstora företag, storföretag, hantverksföretag, familjeföretag, multinationella företag för att ange storlek. I många fall anges inte den tänkta värdeskalen varför läsaren/åhöraren får använda sin egen skala. Detta faktum påverkar givetvis effektiviteten

i kommunikationen och kan leda till att man talar förbi varandra.

Undermedvetet ligger i värdeskalan att det betecknade objektet, småföretaget, kan ses som ett *referensobjekt* som alla känner till exakt. Genom att förse ett verkligt företag med någon av de ovan nämnda etiketterna menar man att vissa outsagda egenskaper kan anses tillhöra objektet ifråga. I verkligheten är varken storleksmåttet eller därtill kopplade egenskaper allmänt vedertagna. Tvärtom är det nog så att skillnaderna mellan två företag som enligt ett visst storlekskriterium är "lika stora" kan vara större än skillnaderna mellan två "olika stora" företag. Vi menar att vid klassificering av ett bestämt företag efter enbart ett visst storlekskriterium anges i princip endast just företagets "storlek" enligt vald mätmetod. Några större slutsatser om företaget i övrigt kan man inte dra via storlekskriteriet. Gruppen "små företag" är heterogen och enskilda företag har sina speciella egenskaper.

Trots synpunkten ovan har vi en *grundläggande föreställning att det är skillnad på stora och små företag ur åtskilliga aspekter*. Vi tror att storleksavgränsningar kan *underlätta* vid diskussion och studier av företag. Vad vi vänder oss mot är en övertro på att olika storleksetiketter samtidigt beskriver andra egenskaper i det enskilda fallet. Storleksmåtten behöver kompletteras med andra kriterier.

Vid en genomgång av vetenskapliga användningar av och försök till definition av storlekskriterier finner man att valet av gränser och mätvariabler styrts av tillgänglig statistik, aktuell företagspopulation eller av enbart godtycke.

Av tillgängligt material framgår tydligt att ingen storleksskala är vedertagen inom litteraturen. Vid en genomgång av utnyttjade storleksvariabler i litteraturen fann *Billgren*[1] följande:

a) Produktion, mätt i volyms- eller värdeenheter
b) Omsättning, mätt i volyms- eller värdeenheter
c) Sysselsättning, mätt i antal anställda, antal arbetstimmar eller utbetalda löner

---

1) *J Billgren* (1969/sid 3:5)

d) Förädlingsvärde

e) Tillgångar, mätta i brandförsäkringsvärden

f) Produktionskapacitet

Enligt Billgren har bl a *Rosenbluth* med hjälp av regressionsanalys visat att de olika variablerna ger en likartad bild av företagsstorleken, åtminstone i amerikanska industribranscher.

Ett ambitiöst försök att studera olika mätvariablers betydelse för klassificeringen av mindre företag har gjorts av *Byström, Johannisson och Lindström*[1]. Efter en litteraturgenomgång finner de att följande tre mätvariabler väl täcker vad som i allmänhet avses med företagsstorlek:

a) antalet anställda, fördelade på arbetarpersonal och förvaltningspersonal

b) saluvärde (omsättning) samt

c) förädlingsvärde.

Efter en diskussion av för- och nackdelar med de olika måtten kommer slutsatserna: (sid 13)

> De starka sambanden mellan storleksmåtten tyder på att den ofta återkommande problemaktiken kring valet av storleksmått troligen kan anses vara överdriven. Sambanden är generellt så starka att man skulle få i stort sett samma klassificering av företag i storleks klasser oberoende av det mått som väljes som indelningsgrund. Under inga förhållanden torde storleksmässiga rangordningar av företag nämnvärt påverkas av det storlekskriterium som tillämpas.

Iveroth [2] fann vid sin studie av småindustri:

> Att fastställa vad som är stor- eller småföretagsamhet blir i själva verket en bedömningsfråga från fall till fall.

De idag använda gränserna och måtten varierar såväl från land till land som från forskningsrapport till forskningsrapport. *Boswell* [3] säger:

> This book is restricted to small firms in manufactoring industry, which I define as private companies with *fewer than 500 employees*.

---

1) *B O Byström, B Johannisson och C Lindström* (1971)

2) *A Iveroth* (1943/sid 46)

3) *J Boswell* (1972/sid 15)

Som försvar av sin definition på storleksgräns anför han:

> Some might say that to include firms employing up to 500 is too sweeping. It is appreciated that firms in the 200-500 employee bracket are often regarded as "medium-sized" rather than "small": for example, the Bolton official enquiry into small firms set up in 1969 originally applied an upper limit of 200 employees. However, the normal status of the 200-500 size bracket firms as private companies means that many of their problems are closer to those below than those above.

I *amerikanska undersökningar* finner man ofta *5 000 anställda* som övre gräns för M/M företag.
Koncentrationsutredningen[1] använde en nedre gräns för sitt storföretagsbegrepp på *500 anställda*.
Johansson & Sillén [2] anger gruppen av företag med upp till *500 anställda* som mindre och medelstora företag.
Woodward [3] drar gränsen för småföretag vid max 100 och för stora företag vid minst *1 000 anställda*.

Den tidigare nämnda *Boltonrapporten*[4] ansåg att definitionen måste omfatta mer än ett mått. Utredarnas definition är:

> Firstly, in economic terms, a small firm is one that has a relatively small share of its market. Secondly, an essential characteristic of a small firm is that it is managed by its owners or part-owners in a personalised way, and not through the medium of a formalised management structure. Thirdly, it is also independent in the sence that it does not form part of a larger enterprise and that the ownermanagers should be free from outside control in taking their principal decisions.

Efter en diskussion av värdet av sin definition bestämmer man *200 anställda* som en övre gräns för begreppet small firms. Måttet 200 anställda motiveras med statistikens uppdelning.

I en undersökning av mindre och medelstor verkstadsindustri i norra Vänernregionen[5] har man valt en övre gräns på *300 anställda* med motiveringen

---

1) *SOU* (1968:5)
2) *S-E Johansson och B Sillén* (1969)
3) *J Woodward* (1965/sid 8)
4) *Small firms* (1971)
5) *STU* (11:1971/sid 6)

att den betraktas som övre gräns i den mening som gäller för företagareföreningarnas arbetsfält.

Sveriges Verkstadsförening [1] genomförde 1972 en studie inom gruppen små och medelstora verkstäder där en övre gräns drogs vid *500 anställda*.

Ramström[2] sade i ett föredrag inför Företagarföreningarnas årsstämma 1972:

> Ganska godtyckligt skall vi dra gränsen mellan större och mindre företag vid *ca 200 anställda*. Dessa gränser är givetvis flytande och speciella storleksmått skall användas för de mer specifika analyser som måste göras i det enskilda fallet.

SAF [3] har använt följande inledning:

> Mindre företag har mindre än 50 anställda
> Medelstora företag har 50 - 500 anställda
> Stora företag har 500 - anställda

I en undersökning[4] om industriell miljö i Halland som genomförts på uppdrag av Länsstyrelsen i Hallands län använde man en övre gräns för mindre och medelstora företag på *200 anställda*.

Lindström[5] väljer följande definition av M/M industri:

> I fortsättningen anges också företagsstorlek med antalet anställda eller antalet arbetare. "Små" eller "mindre" enheter kallas industriföretag med färre än 100 å 200 anställda - beroende på branschtillhörighet - medan "medelstor" industri benämnes sådan som sysselsätter mellan *100/200 och 500/ 1 000* anställda (också beroende på branschtillhörighet).

Vi kan alltså konstatera att det saknas en entydig definition av storleksbegreppet både vad gränsdragning och val av mätvariabel beträffar. Karaktäristiskt för diskussionen är att *samtliga mått är en- eller fådimensionella* och *mäter variabler* som finns *tillgängliga utanför själva studieobjektet*, företaget. Användandet av *dessa storleksmått garanterar*

---

1) *Sveriges Verkstadsförening* (1972)
2) *Företagarföreningarnas förbund* (1972)
3) *SAF* (1971)
4) *B Jönsson och E Wadensjö* (1972)
5) *C Lindström* (SIND 2:1974/sid 13)

därför inte i sig själv att man har lyckats avgränsa *en "homogen" population*, vilket torde vara syftet med att dela upp en population i delpopulationer efter en storleksgradering.

Förståelsen för de mindre företagens arbetssätt och karaktär, funktion och måluppfyllelse kräver antagligen komplettering med andra indelningsgrunder. I studien av samvariationen mellan olika mätvariabler skriver *Byström m fl* [1]:

> För det första kan invändningar göras mot vårt sätt att låta fysiska storheter beskriva företagets storlek och vårt antagande att förändringen över tiden av dessa mått innebär tillväxt. På vissa håll (t ex *Penrose* [1]) framförs t ex att företagstillväxt inte enbart bör relateras till förändringar i fysiska storleksmått, utan kan också avse andra till tidsförloppet hänförbara förändringar i företagets aktiviteter (förändringar av organisatoriska förhållanden, marknadsföring, finansiell ställning etc). Möjligheterna till studier av dessa sistnämnda "utvecklingsprocesser" hämmas av bristen på sekundär information.

Penrose [2] skriver:

> "size is but a by-product of the process of growth,.... there is no optimum or even most profitable size of firm."

För Penrose är föreställningen om vissa givna storleksgrupper av företag och därtill hörande skillnader och likheter främmande och i grund ett felaktigt sätt att betrakta verkligheten. I stället är storlek ett tillståndsmått på det dynamiska tillväxtprocessen. Det kan alltså vara slumpartat att ett visst företag hamnar i en viss storleksordning vid mättillfället.

Slutsats

Vi upplever den ständigt återkommande diskussionen om val av storleksvariabel, storleksintervall etc som något överflödig. Som framgått av ovanstående litteraturgenomgång finns inga storleksvariabler som kan anses vara universella. Vi får som forskare acceptera att storleksvariablen måste kompletteras med andra variabler vid popuplationsavgränsningar. Det resultat som uppnås i en studie är inte primärt beroende av valda storleksgränser utan av andra och viktigare metodlogiska beslut.

---

1) *B-O Byström m fl* (1971/sid 19)

2) *E Penrose* (1959/sid 2)

A 2 FAMILJEFÖRETAG

Med familjeföretag menar vi ett företag som ägs av högst 10 personer.

I gränsfall kan fler än 10 äga företaget, men då är en dominerande andel av förmögenhetsvärdet samlat på få händer.

Antal företag i Sverige - utanför jordbrukssektorn - är ca 180 000 st. Inom hela industrin svarar *M/M företag för ca 99 % av totalantalet företag*, medan de har en väsentligt mindre *andel av antalet anställda, ca 60 %*.

Johansson & Sillén [1] gör en *uppskattning* av familjeföretagens andel:

> De mindre och medelstora företagen - med upp till 500 anställda - svarar enligt den officiella företagsstatistiken för ca 62 % av sysselsättningen i hela näringslivet och för ca 49 % av industrisysselsättningen. Familjeföretagssektorn är avsevärt mindre. Om samtliga företag under 100 anställda antas vara familjeföretag - vilket förvisso inte är fallet - skulle familjeföretagens sysselsättningsandel bli 51 % (hela näringslivet) respektive 39 % (industrin).

Hult och *Johannisson* [2] har studerat fördelningen mellan familjeföretag och andra företag i Kronobergs län 1974. Man fann att 55 % av antalet sysselsatta var anställda i familjeföretag. Antalet arbetsställen som var familjeföretag var samtidigt 87 %.

En liknande undersökning över Västerbotten[3] visar på en annan fördelning. Andelen familjeföretag var 45 % och deras andel av sysselsättningen 21 %.

Det är uppenbart att det föreligger regionala skillnader. Då tillgänglig statistik saknas är det svårt att kvantitativt korrekt uppskatta familjeföretagens andel av industrin.

Ägandet påverkar företagets sätt att fungera i flera avseenden. Dels förenklas beslutsordningen om ägare och beslutsfattare är samma person.

---

1) *S E Johansson och B Sillén* (1973/sid 26)

2) *M Hult och B Johannisson* (1974)

3) *Glader m fl* (1974)

Eventuellt ökar riskbenägenheten samtidigt. De finansiella förhållanden liksom beskattningen av företag respektive ägare kan inte betraktas isolerat för en av parterna i relationen företag - ägare utan måste beaktas simultant för bägge. Beskattningen drabbar i regel familjeföretag ur framförallt utdelnings- och förmögenhetssynpunkt hårdare än de drabbar företag med spritt ägande.[1)]

Ofta kan företag betraktas som en *"ägarens förlängda arm"*. Det blir m a o ett uttryck för ägarens personlighet. Vi har t ex aldrig mött en företagsledare/ägare som tagit ut en lång sammanhängande ledighet utan att samtidigt kombinera resor och avkoppling med informationsinsamling och miljöavkänning till nytta för företaget. I många familjeföretag arbetar flera medlemmar av familjen på full tid. Företaget blir en integrerad del av ägarnas liv och gränsen mellan arbete och fritid är otydlig för att inte säga obefintlig.

Ägandets betydelse har behandlats av bl a *Boswell*[2)] som skriver:

> In a study of small firms, emphasis on the characteristics of privacy, owner-management, and family control needs no apology. Most people use the term "small firm" with such characteristics in mind or even as shorthand for them... Private company status and its implications are central to an understanding of the financial and psychological enviroment of small business... And not least, even the most elementary observation suggests that the specifically FAMILY influence in small firms is both fascinating and critical.... To study pure smallness per se, divorced from these social, institutional och family features, is abstract and barren, a true case of "Hamlet without the prince".

A 3 SAMHÄLLSROLL

De mindre och medelstora företagen spelar en viktig och mångfasetterad roll i samhället.

Boltonrapporten[3)] framför följande fritt citerade synpunkter:

1 M/M företag ger en grupp människor *möjlighet att pröva och utveckla idéer* som annars inte fått chansen (framför allt ägarenföretagsledaren).

---

1) Det pågår en statlig utredning om översyn av beskattningen av familjeföretag.

2) *J Boswell* (1972/sid 16)

3) *Small firms* (1971/sid 83-84)

2 I många branscher är den optimala storleken på företagsenheten liten, varför *M/M företaget blir effektivaste lösningen.*

3 M/M företag kan bidra till att *skapa variation i produktion och service* genom att marknadsföra sådana produkter/tjänster som har för litet köpunderlag för stora serier.

4 M/M företag *kan ingå i ett underleverantörssystem* och därmed erbjuda specialiseringsmöjligheter för hel bransch/inblandade företag.

5 Gruppen M/M företag kan erbjuda storföretagen konkurrens genom att det enskilda *M/M företaget ofta har stark lokal marknadsposition.* Därmed utgör det en balanserande faktor när det gäller monopoltendenser och monopolvinster.

6 M/M företag utgör dels en *grogrund för nya storföretag* genom att nya entreprenörstalanger får pröva sina idéer, dels en källa till innovationer och förnyelse.

Givetvis kan ovanstående synpunkter diskuteras och ifrågasättas i enskilda fall. Som generella uttalanden om hela gruppen M/M företag kan de stämma även för svenska förhållanden. Listan kan göras längre. En viktig punkt rör *samhällets urbanisering.* Genom att lokaliseringen av M/M företag av naturliga skäl är mera utspridd än storföretagens, innebär *en satsning på M/M företag att glesbygdsproblem och utflyttningstendenser kan motverkas.* Även *människors trivsel* som en funktion av såväl arbetsplatsmiljö som social och geografisk miljö kan diskuteras i termer av stora och små samhälls- och företagsenheter. Ytterligare en faktor som är värd att beaktas på samhällsnivån är att flera beslutsfattare (dvs många självständiga M/M företag) medför en *pluralism i utvecklingen,* varvid man kan anta att fler alternativ prövas, än vad som blivit fallet om besluten fattats i en större koncern, om än aldrig så decentraliserad.

Johansson-Sillén[1] har studerat M/M företag med speciell inriktning på familjeföretag och deras utveckling som grupp betraktat. Av de 1 000 största svenska företagen (mätt i omsättning) var 16 % familjeföretag. Tabell A 1 och A 2 illustrerar deras resultat.

---

1) *S-E Johansson o B Sillén* (1973)

TABELL A.1 Företag med 100 anställda eller däröver - familjeföretag resp icke-familjeföretag i procentuell fördelning.[1)]

ringsgren	100-499 anställda		500- anställda		Totalt	
	Familje-företag	Ej familje-företag	Familje-företag	Ej familje-företag	Familje-företag	Ej familje-företag
dustri xkl byggn.-dustrin)	37	63	7	93	31	69
ggnads-dustri	27	73	27	73	27	73
ndel	38	62	12	88	35	65
mfärdsel	18	82	5	95	13	87
änster och rvice	13	87	-	100	11	89
talt	32 %	68 %	10 %	90 %	28 %	72 %

TABELL A.2 Företag med 100 anställda och däröver - sysselsättningen fördelad mellan familjeföretag och icke-familjeföretag.[1)]

ringsgren	100-499 anställda		500- anställda		%-fördelning	
	Familje-företag	Ej familje-företag	Familje-företag	Ej familje-företag	Familje-företag	Ej familje-företag
dustri xkl byggn.-dustrin)	78 000	132 000	37 000	498 000	15	85
ggnads-dustri	12 000	30 000	20 000	54 000	28	72
ndel	30 000	48 000	13 000	95 000	23	77
nfärdsel	3 000	17 000	2 000	28 000	10	90
änster och rvice	4 000	21 000	-	30 000	6	94
talt	127 000	248 000	72 000	705 000	17 %	83 %

1) *S-E Johansson o B Sillén* (1973/sid 10,11)

att av totalantalet företag med över 100 anställda svarar familjeföretagen för 28 % - i storleksgruppen över 500 anställda representerar familjeföretagen endast 10 %.

att av den samlade sysselsättningen i företag med över 100 anställda - ca 1 150 000 personer - svarar familjeföretagen för en begränsad del, totalt ca 200 000 anställda eller ca 17 %.

att inom företag i storleksgrupperna 100-499 anställda är andelen familjeföretag störst inom industri och handel - 37 resp 38 %; andelen familjeföretag bland enheter med över 500 anställda ligger markant högre i byggnadsindustrin än i övriga näringsgrenar.

Bland[1] företag med upp till 100 anställda dominerar - självfallet - familjeföretagsformen. Ägarförhållandena bland dessa företag belyses delvis av en av kapitalskatteutredningen år 1971 genomförd kartläggning av ägarförhållandena i familjeföretag i aktiebolagsform (eller fåmansbolag; enligt tidigare angiven definition) med "förmögenhetsvärden" mellan 300 000 och 5 000 000 kronor (förmögenhetsvärdet definierades som det vid taxeringen fastställda värdet på företagets aktier - som regel företagets substansvärde enligt av riksskatteverket tillämpad schablon).

Kapitalskatteutredningen redovisade 3 029 företag med förmögenhetsvärden inom det angivna intervallet. Jämförelser med företagsstorlek, mätt i antal anställda, kan av naturliga skäl inte göras: flertalet av de drygt 3 000 företagen torde dock ha mindre än 100 anställda. Av materialet framgår bl a att en aktieägare i 29 % av företagen har 99 % av aktierna och att aktiemajoriteten (minst 51 % av aktierna) i ytterligare 31 % av företagen ligger hos en ägare. Undersökningen ger dock inget besked på den kanske mest intressanta punkten - hur stor andel av företagen med upp till 100 anställda har karaktären av familjeföretag?

För ett fåtal branschgrupper finns dock visst underlag för sådana bedömningar. Den mest omfattande kartläggningen av familjeföretagens betydelse i en bransch har nyligen presenterats av *metallmanufakturutredningen*[2]. *Metallmanufakturindustrin* med 78 000 anställda *svarar för ca 1/5 av verkstadsindustrins produktion och sysselsättning*. Branschen har en betydande andel arbetsställen med upp till 100 anställda - 54 % i jämförelse med 34 % för hela verkstadsindustrin. I branschens totalt ca 1 800 arbetsställen ingick 1 667 familjeföretag. Dessa 93 % av företagen svarade för ca 67 % av sysselsättningen (uppgifterna från 1968).

Som tydligt framgår är de M/M företagen en kvantitativt och kvalitativt viktig faktor i samhället. Detta medför både för- och nackdelar. I en del branscher dominerar de M/M företagen, vilket kan leda till samhälls-

---

1) Ibid sid 11

2) *SOU* (1973:29,30)

ekonomiska förluster. Branschen kanske hindras från en strukturförändring på grund av mängden disparata intressen. Även om alla inser att överetablering råder är det svårigheter förknippat med att komma fram till vilka enheter som skall försvinna. Samhällsförlusterna i dylika branscher syns i form av bl a dålig lönsamhet (ger mindre skatt), permitteringar, konkurser, svag kunskaps- och/eller volymtillväxt. Ofta uppstår överetablering då det är lätt att starta, t ex kräver lite kapital och lätt tillgänglig teknisk kunskap. Svårigheterna att bedriva företagsverksamhet blir för många oöverstigliga, även om det inte syns förrän i lågkonjunkturer.

En slutsats man kan dra av den ständigt pågående diskussionen om små *eller* stora företag är att en näringslivsstruktur inte kan fungera samhällsekonomiskt effektiv om inte alla företagsstorlekar finns representerade. M/M företagen fungerar dels som konkurrenter inom avgränsade sektorer till storföretagen, vilket medför en positiv tävlan och utveckling, dels som kompletterande enheter i industrins alltmer komplicerade produktionsprocesser.

APPENDIX II. Bilaga till avsnitt 4.2.1.

A.1 SVENSK PLASTINDUSTRI

A.2 SVENSK JÄRN- OCH METALLMANUFAKTURINDUSTRI

A.1 SVENSK PLASTVARUINDUSTRI

Plastindustrin är i flera avseenden *heterogen och svåröverskådlig.* Den tillhör i officiell statistik den kemiska industrin som även omfattar tillverkning av kemiska basprodukter, sprängämnen, gödselmedel etc - liksom petroleumraffinaderier och smörjmedels-, asfalt- och kolproduktindustri. Även gummivaruindustrin hör hit.

Det förekommer *tre typer av plastproduktion:*

tillverkning av *basplaster,*
tillverkning av *halvfabrikat* samt
tillverkning av *plastprodukter.*

På grund av brister i statistiken går det inte att fastställa strukturen inom och mellan dessa tre verksamhetsområden. Den klassificering som ligger till grund för den offentliga statistiken tar endast hänsyn till huvudinriktningen hos det klassificerade objektet. Det förekommer i betydande utsträckning att råvaru- och plastvarubetonade tillverkningsavdelningar ingår som en mindre del i koncerner och företagsenheter med annan huvudsaklig inriktning.

Den plastarbetande, här kallad *plastvaruindustrin,* kan beskrivas på följande sätt (gäller 1970):[1] se tabell A.1.

---

1) Huvudsakligen hämtat från *SOU* (1974:11,12)

TABELL A.1 Beskrivning av plastvaruindustrin

Antal företag: Med mer än 5 anställda	243 st
(Tillkommer med 1-5 anställda uppskattningsvis	400 st
Antal anställda totalt:	9 954 st
Produktionens förädlingsvärde:	480 mkr
Förädlingsvärde per anställd:	48 000 kr
Kapitalstock per anställd:	76 000 kr

Hela plastvaruindustrins *förädlingsvärde motsvarar 1 % av svensk industris förädlingsvärde*. Motsvarande andel av sysselsättningen var 1,1 %. Förädlingsgraden, mätt som förädlingsvärdet i förhållande till produktionens saluvärde, låg år 1970 på 57 % och var därmed betydligt högre än genomsnittet för hela industrin (46 %).

Det är värt att notera följande:

andel anställda i företag
- med mindre än 500 anställda var 78,3 % mot 45,8 % för hela industrin
- dito i företag med mindre än 100 anställda: 45,4 % mot 24,6 %.

Det är alltså *en småföretagsdominerad bransch*. Antalet arbetställen med över 500 anställda var 3 stycken. En del företag har stora avdelningar för plastvarutillverkning, men finns inte registrerade som branschföretag och saknas därför i denna statistik.

Ur genomgången litteratur kan vi dra några slutsatser om *karakteristiska drag* i plastvaruindustrin.

STOR BRANSCHBLANDNING

Ovanstående statistik omfattade 75 % av den totala plastproduktionen. Resterande 25 % tillverkas inom andra branscher.

SNABB TILLVÄXT

Från 1965 till 1970: + 18 % per år i genomsnitt
(hela industrin: 5 %)
Från 1971 till 1973: + 10 % per år i genomsnitt
(hela industrin: 3.7 %)
De sista uppgifterna är förväntade och finns ännu inte tillgängliga i utfallsvärden.

SNABB UTVECKLING

År 1940 fanns det 12 basplatser. År 1975 räknar man med 45 stycken. Under samma tid har den teknologiska nivån på maskiner och annan produktionsutrustning stigit avsevärt. Användningen av plastprodukter har på motsvarande sätt genomgått en snabb expansion.

FRÅN SUBSTITUT TILL EGEN PROFIL

De första plastvarorna fick en image av substitut för andra material av flera skäl. Dels hade plastvaran ofta sämre ytfinish och kvalitet, dels ersatte den ofta annat material (på grund av materialbrist) i kända produkter.

Idag har flera faktorer påverkat omvärderingen, bl a prishöjningar i samband med oljekrisen 1973/74, ytfinish, tekniska egenskaper, utvecklade standards och normer samt inte minst att plast idag upplevs som ett gammalt, känt material. Denna utveckling har lett till att plastvaror har fått ett egenvärde.

PRODUCENTVARUBETONAD

Vi har tidigare påpekat att plastindustrin är en producentvaruindustri. Enligt en av *Överstyrelsen för ekonomiskt försvar*[1] i januari 1974 gjord utredning kan förbrukningen av *basplaster år*

1) *ÖEF* (1974)

1973 fördelas på följande huvudändamål: se tabell A.2.

TABELL A.2 Förbrukning av basplaster i Sverige 1973[1)]

Förpackningar	32 %
Byggprodukter	26 %
Elektroindustri	10 %
Övrig industri	18 %
Tillkommer mer konsumentvarubetonade produkter:	
Möbelindustri (snabbt växande)	4 %
Konsumentvaror	10 %
Summa	100 %

Som framgår av tabellen är knappt 15 % av produktionen riktad direkt till konsumenterna.

Staten har nyligen tillsatt en utredning, Plastindustriutredningen, som skall titta på plastbranschen. Utredningen skall göras av en grupp inom Industriverket.

B.1 SVENSK JÄRN- OCH METALLMANUFAKTURINDUSTRI

Verkstadsindustrin indelas vanligen i *fem delbranscher:* järn- och metallmanufakturindustri, maskinindustri, elektroindustri, transportmedelindustri inklusive skeppsvarv samt instrumentindustri.

Vid en avgränsning av branscherna enligt SNI-standard i statistiken finner man att *järn- och metallmanufakturindustrin omfattar ca 20 % av hela verkstadsindustrin.* Till denna industri sorteras en mycket heterogen grupp av företag med tillverkning av allt ifrån produktion av spik, skruv, bult, handverktyg och maskinverktyg, knivar, saxar, bestick och andra bearbetade varor av oädla metaller till metallkonstruktioner av olika slag för byggnadsverksamhet, cisterner, behållare, rör och dyl.

Av *Järn- och metallmanufakturutredningen*[2)] beskrivs branschen på följande

1) *ÖEF* (1974)

2) *SOU* (1973:29, 39)

sätt (gäller år 1970):

TABELL A.3 Beskrivning av Järn- och Metallmanufakturindustrin

Antal företag: På grund av statistikens uppläggning finns endast arbetsställefördelning att tillgå:		
Arbetsställe	Järn- och metallmanufakturindustri	Hela verkstadsindustri (exkl varv)
	%	%
- 50 anst	37,5	23,3
51 - 100	16,9	12,1
101 - 200	15,7	11,1
201 - 500	16,1	20,2
501 -	13,8	33,2
	100 %	100 %
Produktionens förädlingsvärde:		3 810 mkr
Antal anställda:		78 400 st
Förädlingsvärde per anställd:		48 500 kr
Kapitalstock per anställd:		101 500 kr

Den genomsnittliga storleken på branschens arbetsställen är 44 anställda mot ett genomsnitt på 92 anställda i hela verkstadsindustrin. Man kan alltså konstatera, att *järn- och metallmanufakturindustrin är dominerad av små och medelstora arbetsställen*. Även om ett företag kan bestå av flera arbetsställen, är det samtidigt klart att branschen är dominerad av M/M företag.

Efter litteraturgenomgång kan vi dra några slutsatser om *karakteristiska drag* i denna industrigren (J-& M industrin).

STOR HETEROGENITET

Som framgår ovan tillverkas de mest skiftande slags produkter alltifrån enkla, råvaruliknande gods till komplicerade och tekniskt avancerade varor. Såväl totalbranschen, verkstadsindustrin, som inom järn- och metallmanufakturindustrin, är skillnaderna mellan olika tillverkare stor såväl i storlek (våra största industriföretag är verkstadsföretag) som produktionsinriktning.

SNABB TILLVÄXT

Under tiden 1950 - 1960: Årsgenomsnitt på 5.7 %
Under tiden 1960 - 1970: " " 7,6 %

Som synes är expansionen väsentligt lägre än för plastvaruindustrin men trots det högre än industrigenomsnittet. En förklaring till detta är att verkstadsindustrin omfattar ca 40 % av svensk industri och alltså J- & M-branschen 8 % ca mot 1 % för plastvaruindustrin. Konjunkturvariationer och strukturförändringar slår igenom på ett helt annat sätt då branschen svarar för så stor del av ekonomin.

UTVECKLING

Teknologiskt finner utredningen:[1)]

> På det produktionstekniska området har under efterkrigstiden inga anmärkningsvärda förändringar skett inom manufakturtillverkning. De traditionella verkstadsmaskinerna spelar fortfarande en central roll.

Man kan vänta sig en successiv minskning av sysselsättningsandelen i branschen bl a på grund av strukturomvandling.

PRODUCENTVARUBETONAD

En uppdelning av 1968 års produktion på avnämare[2)] visar:

Insatsvaror			82 %
varav till verkstadsind	27 %		
byggnadsind	37 %		
övrig ind	18 %	82 %	
Slutprodukter			18 %
			100 %

En mycket stor del av företagen i branschen fungerar som underleverantörer.

---

1) *SOU* (1973:29, 30)
2) *SOU* (1973:29/sid 24)

APPENDIX III. Bilaga till avsnitt 4.2.1.

A AB INDUSTRIPLAST

B AB DETALJISTPLAST

C AB KONSUMENTPLAST

D AB BRUKET

E AB MEKANO

Detta appendix innehåller företagsbeskrivningar av de fem studerade företagen. Varje företag presenteras anonymt. Företagsledarna har sett och godkänt materialet för publicering. Detta godkännande berör endast sakuppgifter och återgivna citat. Författarna tar själva ansvaret för beskrivningarnas uppläggning och innehåll i övrigt.

Varje företag presenteras enligt följande disposition:

1 Historik
2 Företaget internt
3 Företagets miljö
Ekonomisk bilaga

I den ekonomiska bilagan analyseras den ekonomiska situationen för de tre senaste bokföringsåren. Balansräkningen justeras med hänsyn till korrekta lagerreserver. Beträffande maskiner och inventarier utnyttjas tumregeln en tredjedel av brandförsäkringsvärdet. I bilagor används SAF:s blankettmaterial från "Se om Ditt företag".

A AB INDUSTRIPLAST FÖRETAGSBESKRIVNING

A.1 HISTORIK

Företaget är sedan starten beläget i en skånsk industristad. Företagsledaren, nuvarande VD, hade tidigare erfarenhet av småföretagsamhet. Under några år efter andra världskriget experimenterade han med olika produkter som tillverkades och marknadsfördes under enkla förhållanden. En sådan produkt var paljetter till teaterkostymer. Tillverkningen gick bra men marknaden mättades efter några månader. Under dessa år arbetade hustrun som löneanställd för att finansiera experimenten. Industriplast bildades först då en bärkraftig produkt hittades. Det skedde i slutet av 40-talet. Det var "en ren slump" att detta inträffade. Samtidigt skall vi komma ihåg att VD sedan flera år sökt efter produkter som var möjliga att tillverka och sälja affärsmässigt. Han och hans fru hade visat tecken på entreprenörsskap före denna händelse som så starkt präglat deras framtida verksamhet:

> Så åkte jag över till Danmark en gång. Och där på båten satt man och hade trevligt och så träffade jag en kille där. Han gjorde gummidockor. Så frågade han - varför gör Du inte *gummidockor* i Sverige? Jag sa: "Gummidockor, vad är det för någonting?" Jo, det kommer ingen import till Sverige och där finns ingen tillverkning för närvarande. Kom med mig och se min produktion.
> Han tillverkade gummidockor på ett rätt så enkelt sätt. Och då fick jag på licensbasis låna formar av honom till att göra gummidockor i Sverige. (VD)

Denna kritiska händelse styrde företagets inriktning under ett par decennier. Basmaterialet gummi användes ända till mitten av 60-talet. Fortfarande är en av de få egna produkterna baserat på gummi men numera köper man delarna till produkten utifrån.

VD är personligen mer intresserad av produktion än säljarbete. Efter vissa problem med olika försäljare anställdes en ny för att på deltid sälja i kommision. Förhållandet mellan parterna ändrades så småningom.

> I ett svagt ögonblick gick jag med på att han skulle bli kompanjon till mig i tillverkningen av dockor. För då hade jag skaffat ett litet kapital i form av maskiner och allt möjligt, men han hade fortfarande inget annat än sig själv liksom. Och då gjorde jag mitt livs största dumhet. Jag gick med på att vi skulle vara kompanjoner och dela utan att han gjorde någon kontantinsats. (VD)

Bakom denna kommentar ligger kunskapen om hur samarbetet upphörde. I samband med en kris om ledningsfrågor blev följden en uppslitande delning.

I samband med kompanjonskapet (1951) flyttade man till nya lokaler. Samtidigt startade man en *produktion av plastleksaker*. En dansk firma hade annonserat att man hade formar/verktyg till uthyrning och kompanjonerna tog kontakt med annonsörerna och träffade avtal. Därmed påbörjades tillverkning av plastprodukter som fortfarande är företagets verksamhetsinriktning. Plasttillverkningen krävde en annan teknik än gummiproduktionen. Dessutom var det en ny teknik stadd i snabb expansion. En ytterligare konsekvens av det ingångna avtalet var att man kom att syssla med *leksaker*. Snart följde en *agentur* för ett utländskt leksaksföretag som ytterligare befäste *affärsidén med leksaker*.

Leksaksagenturen i sin tur medförde krav på en annan organisation. Det var svårt att blanda produktion och ren handelsverksamhet. Man löste problemen genom att starta ett särskilt handelsföretag för leksaksförsäljning och behöll Industriplast som en produktionsenhet i "koncernen". De bägge företagen var hälftenägda av kompanjonerna privat. Företagen var alltså fristående och ledsaksbolaget köpte mot order av Industriplast.

Under tiden fram till 1963 expanderade verksamheten med plast- och gummiproduktion och försäljning av leksaker. Trots byte av lokaler började dessa bli trånga och man beslöt nu att bygga egna. Nybygget stod klart i juni 1964. I samband med flyttningen *upphörde tillverkningen av gummiprodukter*. I de nya lokalerna installerades endast plastmaskiner. Den gamla produktionsutrustningen för gummivaror såldes till tidigare anställda mot villkor att de under en kortare övergångstid skulle leverera vissa specialartiklar till kompanjonerna. I övrigt övergick de gamla gummikunderna till köparna av gummitillverkningen.

Efter ett halvår i de nya lokalerna föreslog VD en delning med sin kompanjon:

> "Nu är det bättre att vi delar, för jag vill inte vara med på det här" (= stora åtaganden i reklam för leksakagenturer bl a - kan uttryckas som allmänna ledningsproblem mellan kompanjonerna). Jag kunde aldrig få Industriplast att ge vinst om vi inte satsade på det istället för att allting skulle satsas på reklam i försäljningsföretaget.

Denna inställning hos VD kanske även kan förklaras av att VD fick svenskt medborgarskap och därmed ville stå på egna ben. Tidigare hade VD inte ägt aktierna formellt, utan via ombud, pga utländskt (skandianaviskt) medborgarskap.

Egentligen är det först nu som historien börjar för vår del. De fragment som återgivits ovan har emellertid präglat föreställningarna i Industriplast så mycket, att vi ansåg det nödvändigt att ta med dem. Det är först efter delningen 1965 som företaget börjat leva ett eget liv. Tidigare skedde all försäljning via systerföretaget.

Enligt företagets kamrer, som var med redan före delningen, var utgångsläget efter delningen katastrofalt:

> Kompanjonen fick en förmånlig delning. Det ligger papper här om det som Du kan få se senare. En sådan delning hade jag aldrig velat gå med på i alla fall. VD övertog då AB Industriplast. Han släppte så mycket i förhandlingen att företaget var helt konkursmässigt, det var helt utblottat alltså, i det ögonblicket. (Kamrern).

Enligt VD hade man efter delningen *en kund som köpte 75 % av produktionen.* Under en övergångsperiod fortsatte man att vara produktionsenhet till försäljningsbolaget, men snart uppstod prisdiskussioner och så slutade även det affärsmässiga samarbetet mellan de f d kompanjonerna. I anslutning till delningen kom en konjunkturnedgång som var på väg att helt knäcka företaget innan det hunnit reorganiseras.

> Vi avstod från en del av lokalerna eftersom vi inte vågade ha så hög hyra pga omständigheterna. Vi jagade kunder. Vi jagade på alla möjliga sätt för att komma till att tjäna pengar. Vi satsade på många olika saker för att hitta en linje. Det var det som var det svåra, att hitta en linje. Då var det så att vi satsade hårt på två av regionens största företag, men det tar många år innan man kan få deras förtroende. Men det har vi fått på senare år.(VD)

Efter delningen följde några svåra år med likviditets- och lönsamhetsproblem som följd av bristen på affärsförbindelser. De bägge senaste årens resultat tyder på att den mest kritiska perioden nu är förbi. Under 1973 och 1974 har viss konsolidering ägt rum.

Ägande

Företaget var ensamägt av VD via en bulvan från 1947 till 1951 då det ombildades till aktiebolag i samband med kompanjonskapet. Efter en del-

ning mellan kompanjonerna 1965 är företaget åter ensamägt av dess grundare, nuvarande VD. Kompanjonen fortsätter att driva det försäljningsbolag som startades under samarbetsåren. Bägge företagen har lokaler i en av kompanjonerna privat samägd fastighet. Det gamla problemen från delningen har lett till att samarbetet ifråga om fastigheten är dåligt och bägge parter har hindrat varandra från utbyggnader och ändringar.

Från 1974 är aktiekapitalet 50 000 kr som en anpassning till den nya lagstiftningen. Det totala egna kapitalet insklusive dolda reserver är ca 40 % av balansomslutningen.

Hela företaget ägs av VD personligen. Han är född 1919 och alltså 56 år. Successionsproblemet är inte löst eftersom den ende sonen för närvarande har anställning inom ett helt annat yrke och ännu inte slutgiltigt beslutat sig för att stanna i sitt eget yrke eller gå in i faderns företag. Styrelsen för Industriplast är en papperformalitet.

Affärsidéer.

Före delningen var Industriplast en produktionsavdelning till försäljningsbolaget. För att utnyttja överkapacitet hade man också andra kunder, men de var ströorders och utan praktisk betydelse. Enligt kamrern var proportionerna egna produkter/underleveransproduktion år 1962/63 ca 75/25 av omsättningen, omedelbart efter delningen 1965 hade man ett litet antal egna produkter och en del underleveranser. Idag är proportionen egna produkter/underleveranser ca 5/95 något beroende på hur man definierar en egen produkt.

Man har sedan delningen ett sortiment hushållsplastvaror[1)] samt en industriprodukt baserad på gummimaterial. Den försäljningsmässigt största egna produkten säljs till en enda kund som i sin tur har ett brett sortiment av just denna produkttyp. Det kan därför diskuteras om denna produkt skall kallas egen produkt eller inte.

Då man uttryckligen slutat säljarbetet på de egna produkterna är det en affärsidé på väg att försvinna.

---

1) Ca 25 artiklar om man räknar varianter i storlek.

Försäljningen får vänta till sådana lägen då vi har tid att börja jobba med det. Jag har t o m order inne på egna produkter som jag inte hinner tillverka fram (Kamrern)

Vi har helt slutat arbeta med egna produkter eftersom vi saknar säljpersonal. (VD)

Sedan delningen har man systematiskt inriktas sig på att trygga beläggningen genom underleveransproduktion. *Den enda* konsekvent genomförda *affärsidén är alltså att vara underleverantör av plastdetaljer* av den storlek som maskinutrustningen är lämpad för. Hela organisationen speglar detta förhållande. Man saknar säl*jorganisation* och ägnar sig helt åt produktion och ordermottagning. Givetvis har man kund*kontakter* med sina beställarföretag, men man söker inte aktivt efter nya B-företag.

"Men viktigt är också att vi har försökt hålla en sådan linje att om vi gör ett dåligt jobb så har vi försökt rätta till det. Jag tror inte det är mer än två-tre kunder som vi har blivit av med pga att de varit missnöjda.

....Varje gång jag har kontakt med en kund eller ringer till en kund om en leveranstid eller så, så säger jag: "Har Ni något problem, bara ring till oss. Vi ställer upp och ger ett svar eller ett råd". Målet är alltså att ge bästa tänkbara service. T ex med Koncernbolaget har det ofta hänt att de ställt upp med ett tiotal ingenjörer och vi har diskuterat problemen ihop med dem. (VD)

A.2 AB INDUSTRIPLAST INTERNT

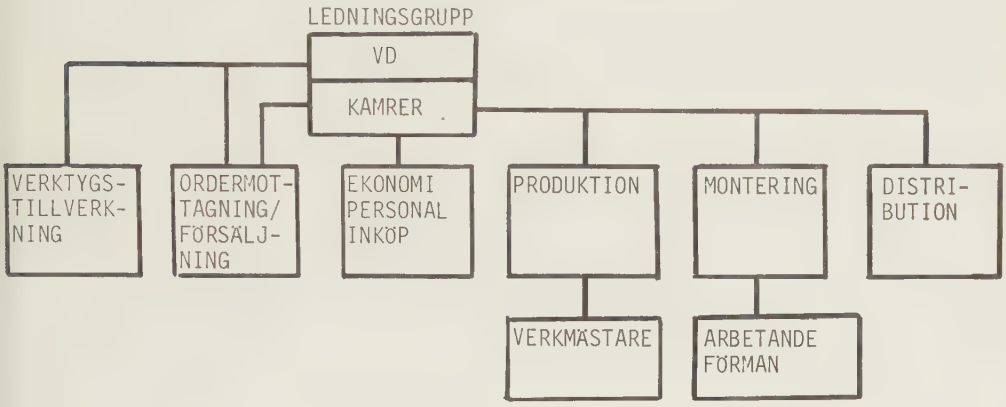
Storlek

Som vi tidigare diskuterat kan storlek mätas på flera sätt. Om vi anger storlek i antal anställda och i omsättning (kr) de senaste fem räkenskapsåren kan såväl de statiska måtten som vissa dynamiska aspekter belysas enligt tabell A.1.

TABELL A.1 Storleksmått för perioden 1970-1974

STORLEKSMÄTT	1970	1971	1972	1973	1974
Antal anställda (st)	17	18	18	18	21
Omsättning (Mkr)	1.17	1.25	1,12	1.45	2.0
Oms/anställd (Tkr)	69	70	62	81	95
Ökning i oms i % av föregående år	+14 %	+7 %	-11 %	+29 %	+37 %

Företaget saknar formell organisationsplan och skriftliga befattningsbeskrivningar. Då antalet befattningshavare är lågt kan befattningshavarna ändå sina roller genom muntliga överenskommelser och tradition. I grova drag kan organisationen beskrivas enligt figur A.1.



FIGUR A.1 Organisationplan

Som synes är företaget tillräckligt litet för att kunna lägga det mesta ledningsarbetet på två personer. Det operativa produktionsansvaret ligger på verkmästare och monterings/rensningsansvar på en arbetande förman.

VD:s formella utbildning är realskola samt fyraårig teknisk skola. Han har *praktisk erfarenhet* av plasttillverkning sedan 25 år. Han är 56 år.

Kamrerns formella utbildning är handelsrealen samt diplomerad företagsekonom vid Hermods. Han är språkintresserad och läser olika språk på fritiden. Han är 39 år och har varit anställd i företaget sedan 1962. I samband med delningen var det naturligt att han följde med VD av två skäl. Dels sysslade man mest med Industriplast i koncernen, dels var koncernkamreren och förre kompanjonen väl inarbetade med varandra. Efter delningen fick kamrern ta hela ansvaret för ekonomi och personal i Industriplast.

Verkmästaren är tekniker med lång erfarenhet av plastproduktion.

Vid fältarbetets början i *augusti 1974* var 23 personer anställda varav två skolungdomar och två praktikanter. Inför semesterperioden och vid jultiden brukar man anställa skolungdom som extrahjälp.

Personalen i produktionen *arbetar skift* med tiderna: 06-14, 14-22 och 22-06. De sena skiften består av endast en person medan dagskiftet omfattar 3-4 personer. Monteringspersonalen, 8 stycken, arbetar endast dagtid.

Medianvärdet på de anställdas födelseår *var 1947*, med en spridning mellan 1910 och 1957. Löneläget varierade mellan 9,55 för nyanställda och 21,40 för verktygsmakare. Normal lön i monteringsavdelningen (kvinnlig personal) var 13,50, i verktygstillverkningen 21,00 och i produktionen 14,55 + skift- och nattillägg (ca 4,50). Om man studerar kvarvarande personalens anställningsår finner man:

TABELL A.2 Personalens anställningsår

Anställningsår	1973-74	1970-72	1965-1969	1951-1964	Summa
Antal	12	1	4	6	23

De olika personalkategorierna kan indelas efter kompetenskrav. Kortast introduktionstid kräver *monteringsarbetet*. Där finns enbart kvinnlig personal. Deras anställningstid varierar: 1 är nyanställd, 3 anställdes 1973 och 4 tidigare än 1967. Det finns alltså en kärna av trotjänare på denna avdelning. Formsprutavdelningen omfattar skiftpersonal och dagtidsanställd personal. En bättre uppdelning är i operatörer och maskininställare.

Maskinoperatör kräver en relativt kort inskolning och en oinitierad person kan snabbt lära sig att sköta en maskin i halvautomatisk produktion. Operatörens uppgift är då t ex att manuellt lossa produkten från verktyget, rensa medan produkten är varm eller packa produkten så att den inte skadas. Vid helautomatisk produktion är operatörens uppgifter att dels fylla på plastgranulat, dels kontrollera produktionen så att ingenting hänger upp sig. Skiftspersonalen är enbart maskinoperatörer. De tre

personer som går på det rullande skiftarbetet anställdes 1968, 1973 och 1974. Enligt företagsledaren är personalomsättning och korttidsfrånvaro ett stort problem. Det gäller speciellt maskinoperatörerna. På eftermiddags- och nattskift är de ensamma. Vid sjukdom står man utan "hela skiftet" och de kvarvarande operatörerna får då arbeta på det "tomma" skiftet vilket stör arbetsplaneringen flera dagar efteråt.

Verkmästaren är den enda person som helt behärskar *maskininställning*. Kamreren kan hjälpligt ställa in en maskin efter maskinkort[1] men inte annars. Verkmästaren, anställd 1962, går dagtid tillsammans med en maskinoperatör, anställd 1967.

En arbetsuppgift omfattar infärgning av plastgranulat samt krossning av spillmaterial[2]. Då detta inte kräver en full arbetsinsats kombineras arbetet med deltagande i formsprutningen. Av olika skäl har man haft stor personalomsättning på just denna post och den var efter semestern 1974 vakant flera veckor.

Hämtning och leverans av varor lokalt sker med egen bil. Vid större partier utnyttjas befraktare. Bilen sköts av en heltidssysselsatt chaufför. Det stora behovet av transporter är i stor utsträckning en följd av materialflödets utseende - se figur A.3.

Verktygstillverkning kräver yrkesutbildat folk med lång erfarenhet. I Industriplast utnyttjas de två verktygsmakarna till verktygsreparation och underhåll. Bägge anställdes 1973. Till sin hjälp har de en lärling. Verktygsmaskinutrustningen är sliten och det saknas maskiner för att kunna nytillverka verktyg.

Kontorsarbetet som fakturering, bokföring och personalärenden etc sköts av två deltidsanställda. De började i firman 1969 respektive 1970 och delar på en heltidstjänst. Bägge *kan* utföra de olika sysslorna även om de normalt har fördelat arbetsuppgifterna mellan sig.

---

1) Maskinkort innehåller information om inställning av maskinen med avseende på tryck, temperatur etc. För varje verktyg/maskinkombination upprättas ett kort.

2) Då formsprutning inte medför någon kemisk reaktion i plastmaterialet kan spillmaterial malas sönder och användas på nytt utan materialförlust.

Produktionsprocessen är enkel. Formsprutning innebär att man värmer ett plastpulvergranulat, till dess smältpunkt varefter smältan *sprutas* in i ett hålrum där den kyls ned och stelnar. Hålrummet är format i specialstål och omgivet av kylkanaler. I samma stålstycke kan flera hålrum finnas. Stålstycket tillverkas i två halvor. Efter insprutning och kylning skiljs halvorna åt och den färdiga produkten faller ur.[1] Stålstycket kallas för *verktyg* eller *form*. Tillverkningstiden för ett verktyg är ofta flera månader beroende på storleken. Kostnaden varierar för en *vanlig industridetalj* mellan 3 000 kr och 20 000 kr[2] även om verktyg ibland kostar ännu mera. I ett verktyg kan tusentals insprutningar göras, utan att slitaget påverkar slutproduktens kvalitet och utseende.

Efter sprutningen kan produkten (beror på verktygets konstruktion bl a) behöva rensas från överskottsmaterial. Denna *rensning* är normalt en enkel och snabb process där man river av eller skaver av överskottsmaterial. Vid manuellt betjänade maskiner görs rensingen löpande. Medan maskinen sprutar in plastmassan i formen, rensar personen den senast sprutade produkten.
En del produkter/detaljer är så komplicerade att de måste tillverkas i skilda delar och sedan *monteras* till en enhet. Andra produkter är leveransklara efter formsprutningen.

Tillverkningen sker i maskiner som kan ställas in på *helautomatisk* körning. Beroende på typ av produkt kan man låta maskinen gå helautomatiskt, alternativt låta en person betjäna maskinen. I Industriplast sker ca 90 % av produktionen helautomatiskt.

Formsprutning är en *teknologi för serie- och masstillverkning*. Utvecklingen av maskiner har gått relativt snabbt, men trots detta kan många maskiner köpta under sent 50-tal och tidigt 60-tal utnyttjas konkurrensmässigt. Det hänger samman med produktionsprocessens beroende av verktygen. Vissa verktyg är mer lämpade för mindre maskiner - ofta lika med äldre maskiner - medan andra kräver större insprutningsvolymer och

1) Eventuellt behövs manuell tömning av verktyget.

2) Verktyg med fler än två hålrum och för större detaljer kan kosta upp mot 100 000 kr.

kraftigare insprutningstryck - ofta lika med nyare maskiner. Eftersom hel- eller halvautomatisk körning bestäms av *kombinationen verktyg, produktvolym och maskintyp* är personalbehovet något flexibelt men alltid mindre än antalet maskiner som är igång. Därför kan även äldre - normalt halvautomatiska - maskiner betjänas inom ramen för normal arbetsstyrka. Dessutom kräver många industridetaljer ingen specialutrustning utan kan produceras i enkla formsprutmaskiner - dvs även äldre modeller. Eventuella detaljer som kräver avancerad teknik kan då endast produceras i de senaste maskinmodellerna.

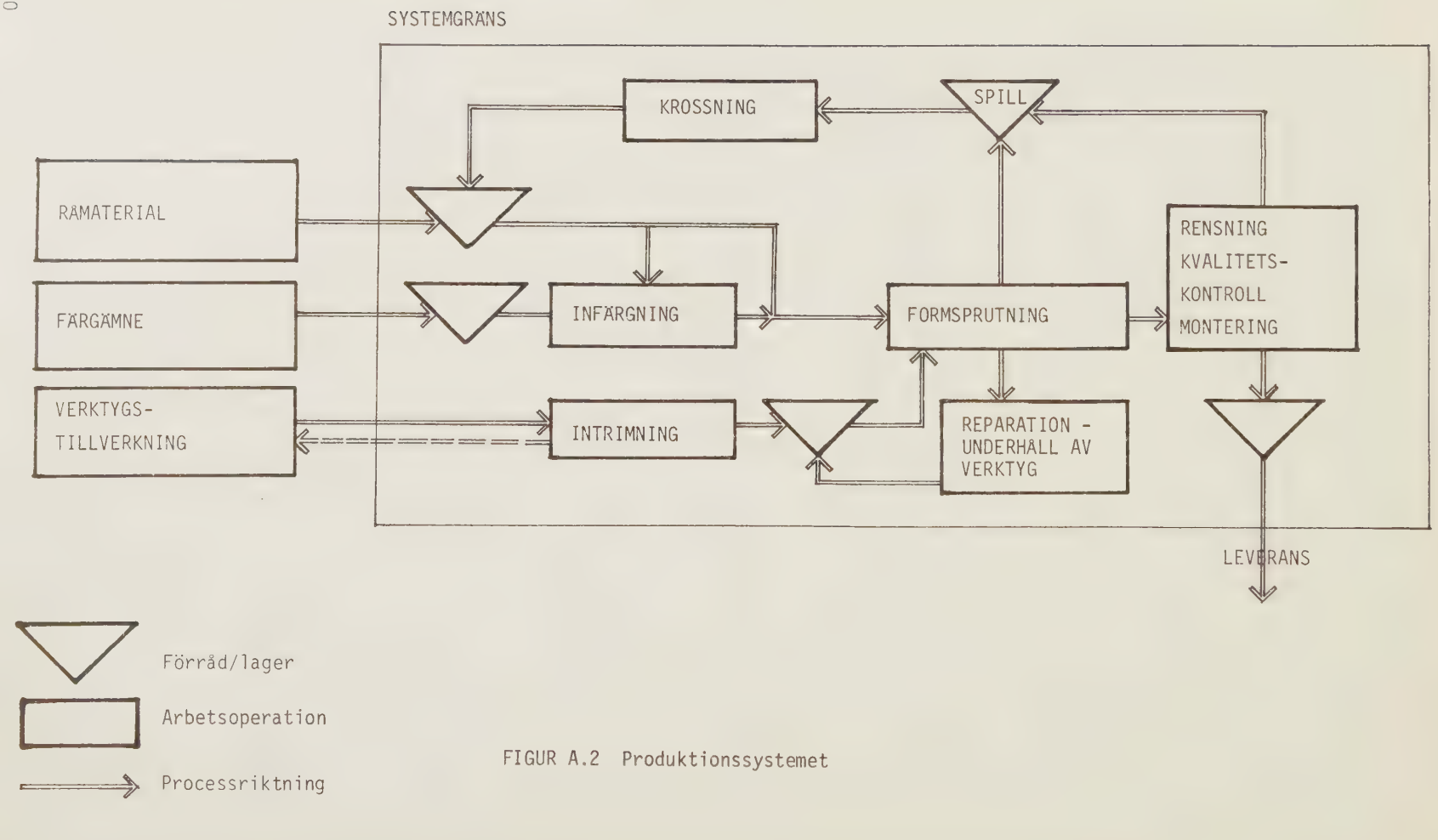
De i Industriplast utnyttjade maskinerna har varierande ålder och kapacitet. Se tabell A.3.

TABELL A.3 Maskinernas inköpsår

Inköpsår	1974	1973	1970	1969	1964	1963	1960	1959
Antal	1	1	1	1	1	1	1	1

Resurser

Lokalutrymmet är en begränsning. Tidigare hade man hela personalstyrkan *i en lokal* varvid framkomligheten tidvis var kraftigt begränsad. Man fick mer eller mindre gå på lådor och kartonger för att komma fram. Endast förråd av råmaterial fanns då på annat håll. Sedan maj 1974 hyr man en lokal som rymmer färdigvarulager, visst råmaterialförråd och framför allt hela monteringsavdelningen. Den nya lokalen med 580 m^2 yta är effektivare och upplevs därmed som större än den gamla på sammanlagt 700 m^2. Den gamla lokalen är källarvåningen i den hälftenägda fastigheten. Tidigare utbyggnadsplaner har stoppats av förre kompanjonen och därför tvingades man hyra lokal istället. Den disponeras på fem år enligt kontrakt. Med hänsyn till bärande väggar och trapphus kan man säga att fastän källarlokalerna efter utflyttning av monteringsavdelningen inte är fullt utnyttjade, kan man knappast expandera tillverkningsavdelningen. Verktygsreparationer och verktygstillverkning kan utökas något men inte markant. En fortsatt expansion kräver därför en annan lösning på lokalproblemet.



FIGUR A.2 Produktionssystemet

I figur A.2 åskådliggörs produktionsprocessen i Industriplast. Som framgår av figuren är det fråga om en process med *få* moment från råmaterial till färdig produkt. Oberoende av produktens utseende och tänkta funktion är de ingående stegen:

råmaterial - formsprutning - rensning/montering - utleverans.

Om en produkt består av mer än en detalj får momentet formsprutning upprepas för varje detalj. I monteringsavdelningen sammanfogas delarna till den slutliga produkten.

Vid nya beställningar är *verktygsframställning* aktuellt. Som framgår av figuren utnyttjas utomstående verktygstillverkare för nyproduktion av verktyg. Själva intrimningen av verktyget liksom underhåll och reparation av befintliga verktyg klaras inom företaget. Organisatoriskt är verktygshanteringen skild från produktionsprocessen i övrigt.

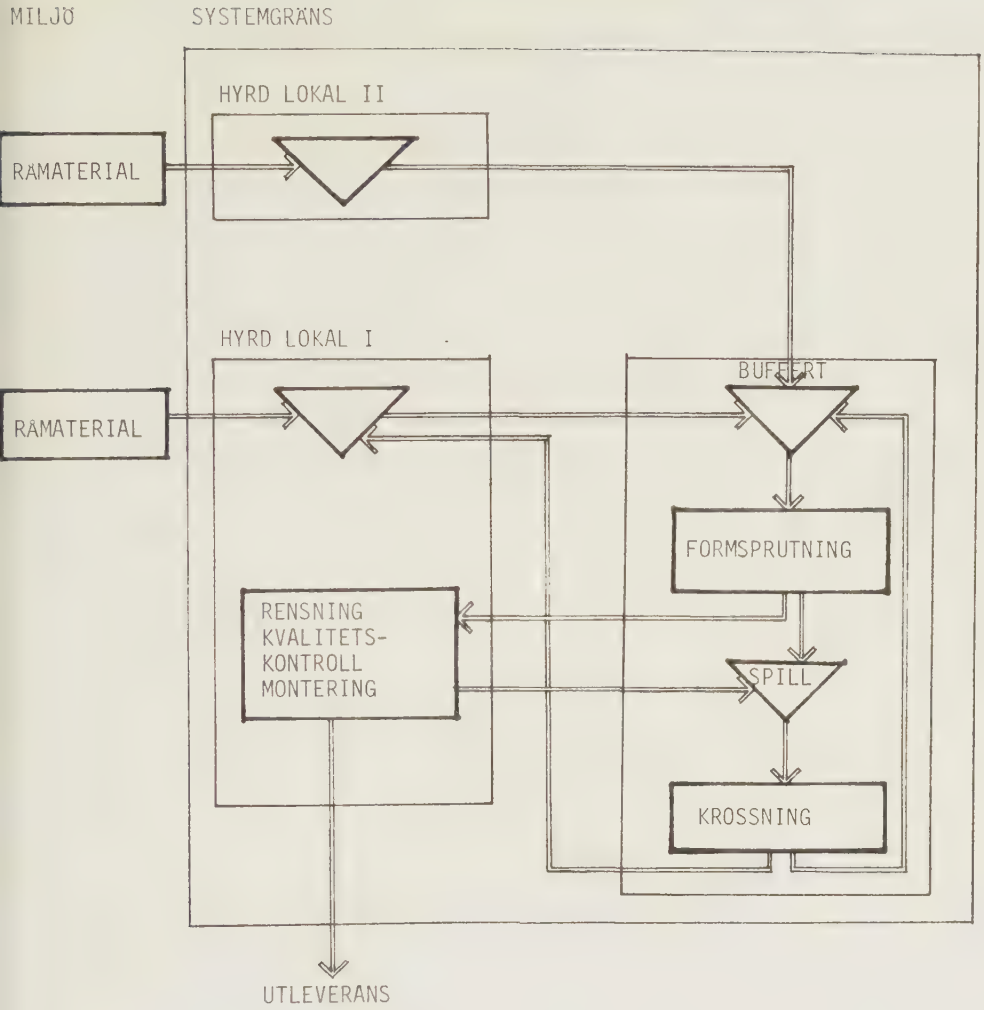
Graden av *osäkerhet* i olika delar av *produktionsprocessen är låg*. Råmaterial och färgämnen håller en känd och jämn kvalitet. Kunskapen om maskinernas prestanda är väl känd i företaget. Då maskinerna i sig själva har hög driftssäkerhet är *det enda egentliga osäkerhetsmomentet* i hela produktionsprocessen *verktyget*. Ett nytt, icke intrimmat verktyg, kan ta lång tid med många justeringar innan det kan tas i drift. Denna tidsperiod är svår att förutsäga och kan därför leda till driftsproblem genom att man kommer i tidsnöd. Ett gammalt verktyg som går sönder kan visa sig svårreparerat. Själva *intrimningen* av ett gammalt verktyg tar normalt inte så lång tid att det kan betecknas som ett osäkerhetsmoment. Verktygsbyte inklusive intrimning (tills helautomatisk produktion kan påbörjas) kräver normalt mellan 1 och 4 timmar. Då produktionshastigheten är hög innebär tidsvariationen inte så mycket ur osäkerhetssynpunkt/planeringssynpunkt.

Produktion av en detalj/produkt *sker alltid på samma sätt*. Ett verktyg monteras i formsprutmaskinen, råmaterial hälls i materialbehållaren på maskinen och tryck, temperatur och insprutningsvolym ställs in på maskininstrumenten. Därefter kan maskinen fungera automatiskt. *Det är* alltså endast *fråga om en maskin* i själva produktionen av en produkt. De flesta produkter *kräver viss efterbearbetning* som kan göras antingen omedelbart

eller efter mellanlagring. Det spelar normalt ingen roll om viss tid förlöper mellan formsprutning och rensning. Krossning av spill kan ske närhelst det passar. Tiden mellan produktion och krossning har ingen betydelse.

Layouten i produktionsprocessen är orationell och styrs av lokalerna. Som vi tidigare påpekat sker tillverkningen i källarlokaler som delvis ägs av VD privat. Lokalerna innehåller en mängd bärande konstruktioner som styr planlösningen. Produktionen har alltså fått anpassas till lokalerna och inte tvärt om. Pga trångboddhet har man lagt monteringsavdelning och det huvudsakliga råmaterialförrådet i en hyrd lokal. Ytterligare en liten hyrd lokal utnyttjas till råmaterialförråd.

I figur A.3 är materialflödet uppritat. Betydande interna transporter är rum *mellan* råmaterialförråden och produktionen respektive produktion och rensning/montering. Dessa transporter sker med egen lastbil. *Inom* respektive lokal klaras transporterna med handkraft/kärror.



Förråd/lager

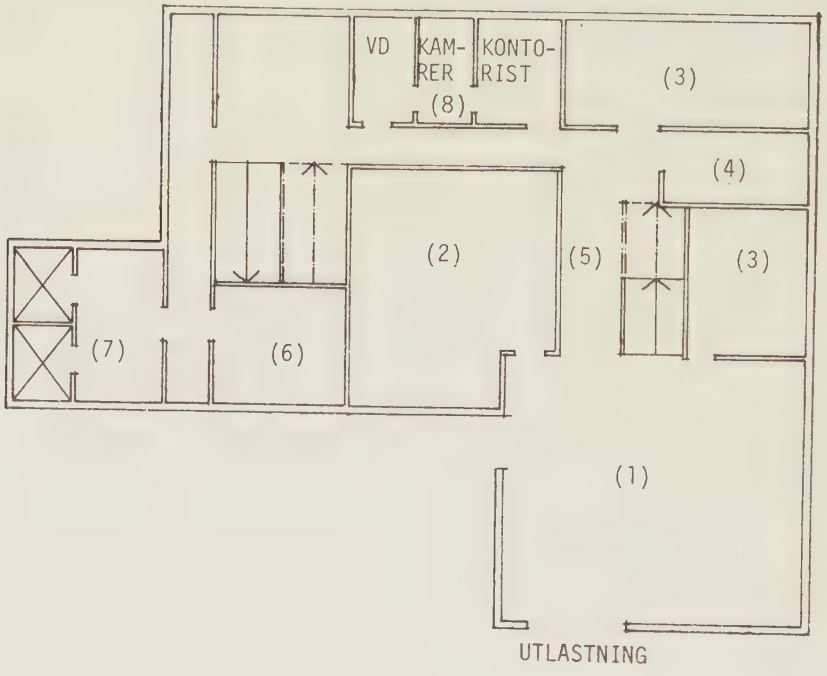
Arbets-
operation

Process-
riktning

Avstånd Egen lokal - hyrd lokal I: 500 m
" " " " II: 5 000 m

FIGUR A.3 Materialflödet

Den egna lokalen, se figur A.4, är uppdelad i flera utrymmen där *formsprutningsavdelningen* (1) disponerar det största.



FIGUR A.4 Planlösning

Detta utrymme kan betecknas som *trångt* då enbart befintliga maskiner och tillbehör fyller golvet. Där finns dåligt med plats för uppsamling av produktionen och ingen plats för materiallagring. *Råmaterialet* lagras i ett angränsande rum (2) tillsammans med *spillet*. I samma rum står *krossmaskin* och *infärgningsutrustning*. Det blir ofta överfyllt i detta rum bl a pga personalvakans vid krossen.

I två angränsande lokaler (3) återfinns *verktygsavdelningen* - dvs reparations- och underhållsdelen. Nytillverkning är utlagd på andra firmor.

Verktygslagret (4) på ca 1 200 verktyg, som är skrymmande, disponerar dels ett eget utrymme, dels utrymme i en korridor (5).

Personalutrymmen (6) som omklädningsrum, toalett och dusch finns i en annan del av lokalerna tillsammans med ett trångt lunchrum (7). Mellan personalutrymmen och produktionsutrymmen finns tre rum (8) i fil som an-

vänds till kontor. Kontorsdelen är den enda delen som inte kan betecknas som trång. Det finns även outnyttjade delar av lokalen, men dessa är så belägna i relation till lokalbehoven att man inte kan utnyttja dem.

Formsprutmaskinerna står i samma lokal. De kan indelas i tre grupper med avseende på storlek. Det finns i alla storleksgrupper mer än en maskin som kan användas för en bestämd produkt/verktyg. Det föreligger alltså viss valfrihet i maskinval då ett verktyg skall sättas upp. Valfriheten är i princip begränsad till maskingruppen. Givetvis händer det att en grupp är fullbelagd så att kö uppstår. Då finns en möjlighet att gå upp en storleksklass rent tekniskt men med sämre ekonomiskt utbyte. Flexibiliteten i formsprutningen är alltså relativt hög. Specialisering i produktionen/företaget ligger mer på vilka plastmaterial och vilka maskintillbehör man disponerar. Industriplast har unik kompetens jämfört med de flesta plastvarutillverkare på produktion av styv PVC. I övrigt är den utnyttjade teknologin väl känd och allmänt spridd i branschen.

De egenskaper som kännetecknar produktionsprocessen i Industriplast är:

1 Beroenden i produktionsprocessen inskränker sig i princip till ett *delat beroende*[1]. *Endast vid nyorder* föreligger ett klart *serieberoende mellan verktygstillverkningen och formsprutningen.*
Det serieberoende som synes föreligga mellan formsprutning och rensning/montering är egentligen endast ett tidsberoende. Genom att den mesta produktionen kräver rensning medför en försening i formsprutningen inte någon störning. Rensning/montering arbetar då med annat under tiden. Det är knappast risk att de blir utan arbetsuppgifter vid kort driftsavbrott. Däremot kan en försening i formsprutningen leda till ökad tidspress på monteringsarbetet vid order med fast leveransdatum.

2 *Produktionen* kan karakteriseras som *serie- och massproduktion*. Det är orderstorleken som avgör. Maskiner som är intrimmade kan helautofungera ca 12 timmar utan materialpåfyllning. Efter påfyllning kan de producera i tolv timmar till etc etc. Normalt är orderstorleken så kort att det inte blir aktuellt med masstillverkning.

---

1) Se *J D Thompson* (1971)

3 *Slutproduktkvalitet beror* i huvudsak på *verktyg, materialval och maskininställning*. En felaktig inställning - t ex för snabb kylning kan medföra krympning/spänningar med materialbristningar som följd. Ett felaktigt verktyg kan ge upphov till brister i ytfinish m m. Materialvariationer kan normalt kompenseras med maskininställningen (som ändå alltid måste ske noggrant vid varje tillfälle då man monterar upp ett verktyg).

4 Det finns *knappast möjlighet att köra parallellt* på två maskiner då verktyget är unikt. Teoretiskt kan man tänka sig två verktyg men då verktygskostnaden kan uppgå till flera 10 000-tals kronor är det sällan ekonomiskt försvarbart att dubblera.

5 *Kapaciteten är flexibel* i så motto att en ökad serielängd/orderstorlek ryms inom ramen för befintliga resurser. Verktygsbyte och maskininställning tar stor andel av maskintiden. Tillverkningskapaciteten på en inställd maskin är hög. Härav följer att *småorder är dyra ur kapacitetssynpunkt*.

6 *Kapaciteten kan ökas genom* att investera i ett *större verktyg* som innehåller dubbelt- tredubbelt så många hålrum (inom ramen för tillgängliga maskiners sprutvolymkapacitet givetvis). Beslutet om verktygsstorlek är alltså avhängigt planerad seriestorlek/årsproduktion. Verktygskostnaden ökar snabbare än antalet hålrum medan produktionskostnaden minskar radikalt.

Produkter

De underleveransprodukter man gör är framför allt industridetaljer med en *fysisk storlek mellan 0,5 och 500 mm i längd* och med *vikter mellan 1 g och 150 g*. Detaljernas utseende varierar med användningsområden och liknar i princip inte varandra. Detta spelar nu ingen roll eftersom detaljens utseende bestäms av verktyget. Som vi tidigare sagt upptar industridetaljerna 95-99 % av produktionsvolymen. De kvarvarande egna produkterna är på väg att försvinna ur företaget och man nytillverkar sällan fastän det finns inneliggande småorder på dem. Det beror bl a på att volymerna är små jämfört med industridetaljernas. De egna produkter man har, är dels ca 25 artiklar riktade till hushållen, dels en industriprodukt som inte längre tillverkas i företaget (material stål och gummi) men som fortfarande säljs i eget namn.

Ekonomi

I bilaga A.1 finns en beskrivning och en analys av företagets ekonomiska läge. Bokföringsåret är brutet och löper perioden 1.6-31.5. I bilagan anger årtal bokslutsdatum. Sammanfattningsvis kan sägas:

Efter delningen hade man stora problem med likviditet och lönsamhet som delvis är övervunna idag. Fortfarande har man likviditetsproblem och det saknas likvida medel i önskad omfattning. Som framgår av analysen har man arbetat med negativt rörelsekapital under 1972 och 1973. Även avkastningen för de åren har varit låg.

En tillgång som försvårar en korrekt analys är verktygen. Dessa avskrivs som kostnad redan tillverkningsåret varför det är omöjligt att korrekt uppskatta värdet av ett verktygsförråd. Normalt skrivs ett verktyg av i kalkylen på den första ordern varefter det är en "fri tillgång". Vid flera följdorders är verktygen alltså en icke obetydlig anläggningstillgång. Samtidigt kan verktygen bli för högt värderade i vår analys (1/3 av brandförsäkringsvärdet) vilket medför en för lågt beräknad lönsamhet med samtidigt för hög soliditet. Försäkringsvärdet innehåller naturligtvis samma värderingsfel som alltid uppstår då en individ tvingas kvantifiera i en omöjlig situation. Ett verktyg som aldrig mer blir aktuellt har naturligtvis endast skrotvärdet kvar. Svårigheten med att fastställa vilka verktyg som aldrig bli aktuella är stor. Plastvarutillverkaren känner inte kundernas planer i detalj och kan därför inte avgöra om en kund lagt ned produktionen av en viss produkt och därmed saknar behov av plastdetaljerna till sin produkt. Dessutom saknar verktygen marknadsvärde eftersom Industriplast inte kan sälja ett verktyg som ägs av kunden. Det normala är att *kunden betalar* verktyget, men att *Industriplast* äger *dispositionsrätten* - verktyget får inte flyttas från Industriplasts lokaler. Verktygsvärdet aktivieras därför endast i den mån det blir aktuellt för tillverkning.

Om vi betraktar vinsten i procent av omsättningen så finner vi att Industriplast levt farligt. Med *avkastningen 1 % av omsättningen* riskerar man att smärre felkalkyler eller produktionsstörningar raderar ut det positiva resultatet. Det senaste räkenskapsåret resulterade i 12 % avkastning i procent av omsättningen, vilket är mera rimligt.

Lönekostnaden per omsättningskrona har varit oväntat stabil under fem-

årsperioden: uttryckt i lönekronor per omsättningskrona.

TABELL A.4 Lönekostnad i relation till omsättningen.

År	1970	1971	1972	1973	1974
Lönekostnad/omsättning	0,33	0,32	0,32	0,32	0,30

A.3 INDUSTRIPLASTS MILJÖ

Lokalisering

AB Industriplast är *beläget i Mellanstad*. Den hälftenägda fastigheten är belägen i ett större industriområde på en *tomt som medger expansion* av byggnadsvolymen. Med hänsyn till situationen mellan de f d kompanjonerna kan ingen av dem expandera utan den andra partens godkännande.[1)]

Konkurrenter

Antalet företag med likartad underleveransproduktion är stort. Teknologin är väl spridd och utrustningen i företaget av standardkaraktär. Med hänsyn till att flera kunder arbetar på nationell nivå kan man säga att alla Sveriges plastfabrikanter med formsprutning på programmet är "konkurrenter". I praktiken är beställarna ofta lokalt orienterade i sin sökprocess. De B-företag som finns på nära håll tar den största andelen av produktionen. Därmed kan vi konstatera att de *reella konkurrenterna primärt är övriga plastvarutillverkare i regionen*. Dessa företag är bara delvis kända och någon direkt känsla av att företaget XY är konkurrent om en kund, upplevs inte.

Samtidigt finns det flera och stora kunder på långt geografiskt avstånd. Att här identifiera enskilda konkurrenter är omöjligt. *Den fysiska produkt/kapacitet man säljer är praktiskt taget lika oberoende av var den erbjuds ur B-företagets synpunkt*. Skillnaderna mellan konkurrerande företag ligger i servicegrad, leveransförmåga, problemlösningsförmåga, pris och personliga kontakter etc. Detta gör att man inte kan gå ut på marknaden och identifiera konkurrenterna.

---

1) Expansionsplaner har hittills inte accepterats.

På det egna sortimentet finns konkurrenter, såväl inhemska som utländska. Då målsättningen är att lägga ned tillverkningen har man inom Industriplast slutat följa upp utvecklingen här.

Kunder

De senaste tre åren har man haft drygt 100 kunder. Fakturabeloppen har varierat enligt tabell A.5.

TABELL A.5 Fakturabelopp perioden 1972-1974

Andel av totala antalet (%) / Fakturabelopp (kr)	1972	1973	1974
0 - 500	44	36	31
501 - 1000	18	24	19
1001 - 5000	35	37	42
5001 -	3	3	8
Genomsnittsligt fakturabelopp (kr)	939	1012	1551

Årsomsättningen per kund har varierat enligt tabell A.6.

TABELL A.6. Procentuell fördelning av kunderna med hänsyn till årsomsättning 1972-1974.

Andel av kunderna (%) / Årsomsättning (kr)	1972	1973	1974
25001 -	7	10	12
5001 - 25000	32	24	40
2001 - 5000	15	24	18
501 - 2000	32	28	23
0 - 500	14	14	7
	100 %	100 %	100 %
Genomsnittsomsättning per kund (kr)	9 556	10 590	17 075

Ingen av de större kunderna köper egenprodukter. Samtliga stora kunder är alltså B-företag. Av tabell A.7 framgår hur stor andel av årsomsättningen som går till de allra största kunderna.

Vi kan konstatera att de regionalt lokaliserade B-företagen dominerar kraftigt.

TABELL A.7 Olika mått på kundkoncentrationen perioden 1972-1974

Kund-kategori \ Andel av årsomsättningen (%)	1972	1973	1974
De 10 största kunderna	73	70	74
därav regionalt lokaliserade	54	55	57
De 5 största kunderna	48	56	57
Den största kunden (samma kund)	15	18	22

Av kunderna hade 76 % varit aktiva kunder mer än tre år, vilket tyder på lång varaktighet i affärsförbindelserna.

Marknadsföring

Enligt samstämmiga uppgifter inom ledningen marknadsför man inte företaget aktivt, varken egna produkter eller underleveransproduktion. De senaste åren har kapaciteten inte räckt till för de nuvarande kunderna utan problem har uppstått med leveranstider från och till. Den trånga sektionen har varit produktionskapaciteten, inte marknaden.

Leverantörer

Antalet leverantörer är drygt 50 stycken. En viktig grupp ur ekonomisk synpunkt är *råvaruleverantörerna* vilka är 3-4 st internationella kemiföretag. Under oljekrisen fann många plastvarutillverkare att en fast leverantörsförbindelse kunde vara viktig i ransonerings/kvoterings-

tider. De företag som agerat hoppjerkor mellan olika råvaruleverantörer fann sig stå utan råvaror under krisens inledande faser. För Industriplasts del var råvarutillgångar inget större problem. Den allmänna osäkerhet som fanns i branschen under oljekrisens dagar kände man naturligtvis av. Företaget led ingen brist på råmaterial men prisstegringarna på 200-300 procent medförde likviditetsproblem.

Verktygstillverkarna är en annan grupp leverantörer, som man är beroende av. Här har man etablerat samarbete med flera mindre företag dels för att minska riskerna/beroendet dels för att ett större verktyg binder upp kapaciteten hos en mindre verktygstillverkare. Ur plastvarutillverkarens synpunkt är verktyget en nödvändig förutsättning för bra slutprodukt. Det är därför synnerligen viktigt att verktygstillverkarna är skickliga. Det tycks som om Industriplast har en normal situation på verktygssidan, somliga verktyg krånglar men de flesta fungerar bra efter intrimning.
Man upplever tack vare sin spridning inget starkt beroendeförhållande till någon enskild verktygstillverkare.

Offentliga sektorn

Industriplast har minimala relationer med den offentliga sektorn. Man känner inga speciella knytningar till kommunen - staten. Företaget följer lagar och förordningar men har inga specialarrangemang. Snarast upplever man sig missgynnad.

> Vi har frågat myndigheterna om vi inte kan få låna 50-100 000 kr att ha som rörelsekapital. Då vi haft firman i 5 eller 10 eller 20 år måste ju samhället ha förtroende för oss. Och när *en man* som är arbetslös kan få 25-35 000 kr om året.
>
> Tänk så liten roll det skulle spela för samhället att ge oss lite pengar, allra helst som inte folk är arbetslösa då. Även om det inte är så mycket arbetslöshet just nu. (VD)

AB INDUSTRIPLAST

BALANSRÄKNING

Datum

TILLGÅNGAR

	Omsättningstillgångar	Period 1972 tkr		Period 1973 tkr		Period 1974 tkr	
B1	Kassa och bank	15 320	1,5	6 956	0,6	42 199	2,8
B2	Kortfristiga fordringar	141 429	14,1	230 705	18,9	272 027	18,3
B3	Varulager	169 000	16,9	235 028	19,3	392 335	26,4
B4	**S:a omsättningstillgångar**	325 749	32,5	472 689	38,8	706 561	47,5
B5	**Spärrkonto för investeringsfond**						
	Anläggningstillgångar						
B6	Värdepapper och långfristiga fordringar	81 000	8,1	80 000	6,5	80 000	5,4
B7	Maskiner och inventarier	595 000	59,4	666 666	54,7	700 000	47,1
B8	Fastigheter						
B9	Goodwill, patent, organisationskostnader m m						
B10	**S:a anläggningstillgångar**	676 000	67,5	746 666	61,2	780 000	52,5
B11	**S:a tillgångar**	1001 749	100	1219 355	100	1486 561	100

SKULDER OCH EGET KAPITAL

	Kortfristiga skulder	Period tkr		Period tkr		Period tkr	
S12	Skatteskulder					11 928	1,0
S13	Leverantörsskulder	113 284	11,3	194 432	15,9	225 068	15,1
S14	Andra kortfristiga skulder	276 010	27,6	292 614	24,0	368 822	24,7
S15	**S:a kortfristiga skulder**	389 294	38,9	487 046	39,9	605 818	40,8
	Långfristiga skulder						
S16	Checkräkningskredit	163 937	16,4	159 385	13,0	163 561	11,0
S17	Inteckningslån						
S18	Avsatt till pensioner						
S19	Övriga långfristiga skulder			154 425	12,7	105 718	7,1
S20	**S:a långfristiga skulder**	163 937	16,4	313 810	25,7	269 279	18,1
S21	**S:a skulder**	553 231	55,3	800 856	65,6	875 097	58,9
	Obeskattat eget kapital						
S22	Investeringsfonder						
S23	Lagerreserv			3 713	-	64 891	4,4
S24	Övriga obeskattade reserver	416 083	41,5	382 351	31,7	464 139	31,2
S25	**S:a obeskattat eget kapital**	416 083	41,5	386 064	31,7	529 030	35,6
	Beskattat eget kapital						
S26	Aktiekapital (kapitalkonto)	10 000		10 000		10 000	
S27	Fonder och vinstmedel	22 435		22 435		72 435	
S28	Fordran/skuld aktieägare						
S29	**S:a beskattat eget kapital**	32 435	3,2	32 435	2,7	82 435	5,5
S30	**S:a eget kapital**	448 518	44,7	418 499	34,4	611 465	41,1
S31	**S:a skulder och eget kapital**	1001 749	100	1219 355	100	1486 561	100

AB INDUSTRIPLAST

		1972	1973	1974
RÖRELSENS INTÄKTER OCH KOSTNADER				
R1	Försäljning	1118 153	1450 867	1997 [illegible]
R2	Övriga rörelseintäkter	-	-	-
R3	Sia rörelseintäkter (omsättning)	1118 153	1450 867	1997 745
R4	Rörelsekostnader	1106 611	1307 201	1752 712
R5	Rörelseresultat före avskrivningar	11 542	143 666	245 033
R6	Avskrivningar enligt plan	65 399	121 442	101 065
R7	Rörelseresultat efter avskrivningar	/.53 857	22 224	143 968
FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER				
R8	Utdelning på aktier och andelar			
R9	Ränteintäkter	98 791	9 092	7 173
R10	Räntekostnader	27 832	26 022	27 761
NETTORESULTAT				
R11	Nettoresultat	17 100	4 503	123 380
EXTRAORDINÄRA INTÄKTER OCH KOSTNADER				
		tkr	tkr	tkr
R12	Extraordinära intäkter	-		
R13	Extraordinära kostnader			
BOKSLUTSDISPOSITIONER				
R14	Förändring av lagerreserv	-	-3 713	-61 178
R15	Avsättning till utnyttjande av investeringsfond	-		
R16	Skillnad mellan avskrivningar enligt plan och bokföringsmässiga avskrivningar			
R17	Övriga bokslutsdispositioner			
R18	Resultat före skatt	17 100	790	62 202
R19	Skatt	-	790	12 202
R20	Redovisat resultat	17 100	-	50 000

AB INDUSTRIPLAST

NYCKELTAL

BILAGA A

Datum

3/3

			Period 1972	Period 1973	Period 1974
	FAKT				
	Omsättning	tkr	1 118	1 451	1 998
	Volym	antal enheter			
	Anställda	antal	18	18	21
	Tillgångar	tkr	1 002	1 219	1 487
	RELSEKAPITAL				
	Kassa och bank	tkr	15 av oms	7	42 av oms
	Kortfristiga fordringar	tkr	141	231	272
	Varulager	tkr	169	235	392
	Summa N5–N7	tkr	326	473	706
	Kortfristiga skulder	tkr	389	487	606
	Rörelsekapital	tkr	./. 63	./. 14	./.100
	LVFINANSIERING				
	Rörelseflöde	tkr			
	Rörelsekapitalets förändring	tkr			
	Investeringar	tkr			
	Amorteringar	tkr			
	Summa N12–N14	tkr			
	Självfinansieringsgrad	%			
	NANSIELL BALANS				
	Kassalikviditet	%	40	48	51
	Balanslikviditet	%	83	97	117
	Soliditet	%	81	52	70
	APITALOMLOPP				
	Omsättning per tillgångskrona	kr	1,12	1,18	1,34
	Omsättning per anställd	tkr	62 120	80 604	95 131
	Lagrets omsättningshastighet	antal gånger	6,6	6,2	5,1
	Lagringstid	dagar	55	58	71
	Lämnad kredittid	dagar	46	57	49
	NSAMHET				
	Tillgangarnas avkastning	%	-5,3	+1,4	+5,6
	Eget kapitals avkastning	%	+3,8	+1,0	+20,2
	Rörelseresultat i % av omsättning	%	+1	+1	+12.3
	Nettoresultat i % av omsättning	%	+1,5	+0,3	+6,2

AB Detaljistplast tillverkar plastprodukter. Två tekniker utnyttjas, formblåsning för tillverkning av i huvudsak industriprodukter och formsprutning av förpackningar. Företaget har idag en omsättning på 17 miljoner kronor. Det totala antalet anställda är 78 personer. Företaget leds av VD som också är majoritetsaktieägare.

B.1. HISTORIK

AB Detaljistplast registrerades 1955. Verksamheten började 1956 i liten skala med tillverkning av *formsprutade* och *formblåsta* plastprodukter. VD som tidigare var platschef vid plastfabriken i Lidhamn började 1957 arbeta heltid i Detaljistplast. Den första formblåsta produkten tillverkas fortfarande och är i dag enda egna produkten i formblåsningen. Övriga formblåsta produkter är underleveransprodukter.

Inom formblåsningen kom man tidigt in på *leksaker*. Detta var naturligt då kompanjonerna i eget bolag formsprutade plastleksaker. Man tillverkade många olika leksaker som lämpade sig för blåsning, från små djur till ringkastningsspel och en cykeltraktor. Genom hularingen, en modesak som man var först med, kom formblåsningsavdelningen att expandera. Detta var kring 1960.

I början av 60-talet fick man en *förfrågan från Exportbolaget* om man kunde tillverka ett extra tillbehör till deras huvudprodukt. Det kunde man. Den ursprungliga volymen på 10 000 stycken ökade raskt genom att tillbehöret sedan blev standard.

Samtidigt med att relationen med Exportbolaget ökades i omfattning kom leksaksproduktionen att minska.

> Så länge man förnyade sig var leksaksmarknaden ganska trevlig, men så kom Exportbolaget in i bilden, intresset blev större och större för den sidan och vi förnyade oss inte i den utsträckning som vi var tvingade att göra, då blev leksakssidan ganska ointressant. Vi hade otroliga fraktkostnader, frakterna steg och steg vilket inte gjorde situationen bättre. Så fick vi då konkurrens från utlandet, dom sålde hela järnvägslaster till varuhusens centrallager men från hemmamarknadsföretagen skulle de ha leverans direkt till sina respektive varuhus. Det blev alltså olönsamt och så förnyade

vi oss inte och till sist hade vi bara en 4-5 artiklar kvar. (Fc)

Senast för två år sedan ökades produktionen av formblåsta artiklar för Exportbolaget till det dubbla i samband med en produktförändring.

De formsprutade produkterna har ökat snabbt i omfattning och för 5 år sedan var företagets kapacitet i moderfabriken helt utnyttjad. Möjlighet att expandera på platsen fanns inte då personaltillgången var mycket dålig. Man beslöt att lokalisera en dotterfabrik till Torvstad där ledig lokal fanns (det tidigare företaget hade lagts ner). Lokalen köptes därvid billigt. I dag tillverkar man i denna fabrik huvuddelen av de formsprutade produkterna.

Ägande

I starten 1955 ägde VD och hans två meddelägare var sin tredjedel. VD menar att han utan tillgångar behövde kompanjonerna. Den ene kompanjonen har varit intresserad av och tagit del i företagets drift medan den andra varit helt passiv.

Det tidigare kompanjonsförhållandet har ändrats så att *VD* i dag *äger 50,1 %* av aktiekapitalet. Han ville kunna fatta de kritiska besluten själv.

Affärsidéer

Företagets verksamhet är inriktad på två områden, dels tillverkning av formsprutade produkter för förpackningsändamål dels formblåsta industriprodukter.

Formsprutade produkter säljer man huvudsakligen genom ett antal *grossister*, men även direkt till några storförbrukare. Detta verksamhetsområde har expanderat mycket starkt och jämnt. Man är delvis inriktad på att tillfredsställa *speciella behov av förpackningar*. Genom anläggningen i Torvstad har man möjlighet att förse produkterna med fyrfärgstryck.

Den formblåsta produktionen har de senaste åren varit inriktad på att tillfredsställa Exportbolagets ökade efterfrågan.

Ett viktigt inslag i båda affärsidéerna är att man inte har någon aktiv marknadsföring utan helt låter kunden uppsöka sig.

Nuläge och utvecklingstendenser

Dagens situation kännetecknas av en viss *stagnation* eller marknadstillbakagång, såväl när det gäller formsprutade som formblåsta produkter.

> Det vore fel att påstå att vi har fullt upp att göra, det har vi inte. Detta år kommer att bli sämre än förra året, men det blir nog inget dåligt år. (Försäljningschefen om 1975)

VD har redan tidigare ställt in sig på att företagets snabba expansion under 70-talets början inte fortsätter och att företaget inte kan expandera mer utan stora organisatoriska förändringar. Samma uppfattning har redovisats av försäljningschefen.

De industribranscher som utnyttjar plastförpackningar kommer säkerligen att öka och det bör innebära ett möjligt expansionsområde om förbrukningen av plastprodukter inom konsumentvaruområdet och detaljhandeln minskar. Möjligheten för industriellt utnyttjande av formblåsta produkter bör vara större än i dag. Spridningen av de mindre kunderna inom formblåsningen på olika branscher indikerar att så kan vara fallet.

B.1.2 Företaget internt

Storlek

Detaljistplast har haft en jämn expansion. De senaste fem åren förändringar av omsättning och antal anställda belyses i tabell B.1 nedan.

TABELL B.1

Storleksmått	1970	1971	1972	1973	1974
omsättning	6,651	8,511	9,671	11.541	16,460
antal anställda	60	66	67	80	82
omsättning/anställd	111	129	144	144	201
omsättningsutveckling i % från föregående år	21,5	28,0	13,6	19,3	43

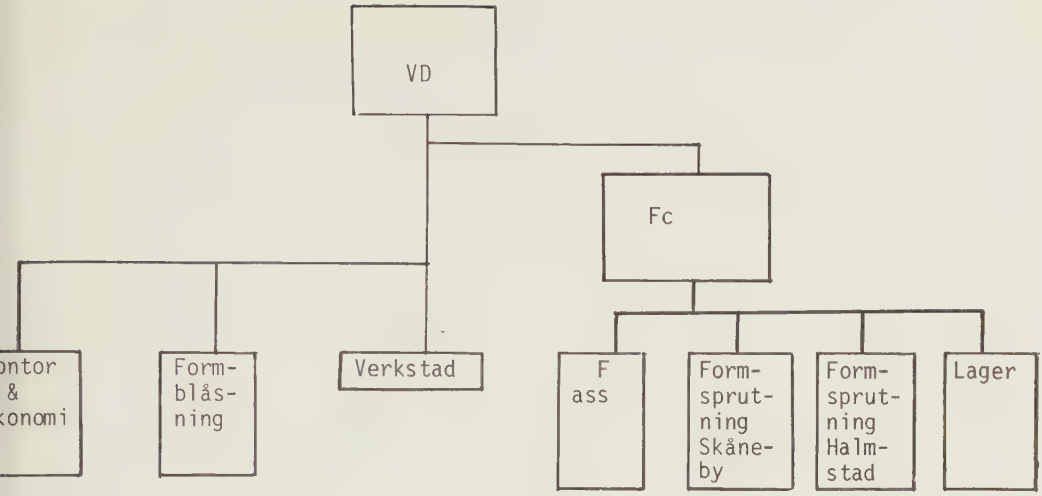
Förändringen i företagets expansionstakt kan förklaras utifrån faktorer som expansionen av anläggningstillgångar, prisförändringar på marknaden, förändringar i försäljningsvolymen etc. Den kraftiga ökningen under 1974 måste till icke ringa del tillskrivas de mycket stora prisökningarna på råmaterial. Råmaterialet utgör en stor del av fakturapriset. Den stora omsättningen per anställd förklaras också av att Detaljistplast för rensnings- och monteringsarbeten använder underleverantörer.

Företagsledning och organisation

Företagsledningen består av VD och försäljningschefen.
VD:s ledningsstil innebär en mycket långgående delegering och han undviker medvetet att "blanda sig i" sina medarbetares arbetsuppgifter. Härigenom har framför allt försäljningschefen kommit att få mycket *personligt formade arbetsuppgifter*.

Den *administrativa personalen är liten*. VD ansvarar själv för de formblåsta produkterna och kontakten med dessa kunder, inköp av råmaterial och ekonomi. Detta innebär att han har översynen över ekonomi och formblåsningen inte att han deltar i arbetsledning eller utförande av arbetsuppgifter. Försäljningschefen ansvarar för formsprutningen såväl tillverkning, försäljning som leveranser. Han har som medhjälpare en kvinnlig försäljningsassistent. På huvudkontoret finns dessutom 2 kvinnliga medarbetare ansvariga för bokföring och redovisning respektive fakturering och löner. I Torvstad finns en platschef. Dessutom finns förmän ansvariga för delmoment i produktionen och en maskinkonstruktör/verkstadstekniker.

Arbetsledning och organisation framgår mera i detalj av nedanstående organisationsschema, (figur B.1) - vilket bygger på en skiss av VD.



FIGUR B.1 Organisationsschema för AB Detaljistplast

VD har såväl teknisk som merkantil utbildning. Han har också före företagsstarten omfattande praktisk *erfarenhet* såväl från den produktionstekniska sidan som den kommersiella. Utöver sina självklara arbetsuppgifter som VD med ansvaret för övergripande planering, kontakt med de största kunderna och ekonomi ansvarar han för formblåsningen. Han håller också kontakt med råvaruleverantörerna.

> Vad som gör att han är i detta läget i dag det är att han tänker först och handlar sedan. Han tänker efter väldigt länge innan han gör någonting, vilket jag tror har haft en positiv betydelse för honom. Det är nog hans starka sida plus att han inte lägger sig i andra saker, som i mitt fall. Mitt jobb fungerar i stort sett bra både för mig och för honom, ...jag kan ibland fråga honom om saker och då får jag beskedet att det klarar du bättre själv. (Fc om VD)
>
> Jag börjar på det 13:e året. (Fc)

Försäljningschefen liksom övriga medarbetare med chefsuppgifter har varit anställda relativt länge i företaget. Före anställningen i Detaljistplast hade Fc arbetat inom detaljhandel, en erfarenhet som han kan nyttiggöra i Detaljistplast.

> ...jag tar hand om alla beställningar, räknar ut alla priser, planerar så bra det går alltså. Vi behöver inte planera, det är Exportbolaget som planerar åt oss. ....Vi håller en sådan planering att vi får fram det som kunden vill ha... (Fc)

Fru D som har hand om redovisningen har varit anställd sedan 1961. VD anser henne vara en mycket skicklig medarbetare. Tillsammans med fru E som sköter fakturering och personallöner m m är fru D ensamma kontorsanställda i företaget. Maskinell hjälp har de av en kontorsdator och extern datakörning av ekonomiska rapporter. (VD hävdar dock att denna rapportering var snabbare tidigare när den gjordes manuellt).

Även de tekniska chefspersonerna har varit anställda länge. Verkstad i organisationsschemat står för företagets tekniska *"geni"* som arbetar med utveckling av olika åtgärder för automatisering av produktionen och liknande tekniska problemlösningar (tidigare nämnd som verkstadstekniker).
Platschefen i Torvstad är ingenjör, liksom VD och avdelningschefen för formsprutning vid moderfabriken. Han anställdes 1968 och har varit chef för torvstadsfabriken alltsedan dess start. Han är mycket tekniskt kunnig, har mycket goda chefsegenskaper och stort förtroende hos VD.

Försäljningsassistenten har varit anställd i Detaljistplast sedan 1966. Hon uppfattar sina arbetsuppgifter som "hjälp till Fc", hon registrerar dessutom leveransavgång och skriver ut fakturaunderlag. Hennes arbetsuppgifter skiljer sig från Fc genom att han ensam svarar för prissättning och kalkylering. Hon trivs bra med sitt arbete.

Det blir roligare att jobba här för varje år som går (Fass)

Personal

Av de totalt 82 anställda räknas 10 som tjänstemän, 8 i Skåneby och 2 i Torvstad. Kontorsadministrativa uppgifter har tre personer.

"Arbetarna"har följande anställningsår,-

1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974
6	2	3	3	4	11	7	8	11	17

Bortsett från sommararbetare har personalomsättningen de senaste tre åren varit av storleksordningen 25 % och berör helt en mindre del av personalen.
Medeltimförtjänsten för gruppen "arbetare" var 1974 18:86.
Den kanske viktigaste faktorn bakom filialfabrikens lokalisering var *svårigheten att erhålla personal* i Skåneby och möjligheter i Torvstad.

Teknologi

En extern bedömare har kortfattat beskrivit Detaljistplasts situation på följande sätt:

> Kommer nog alltid att vara en hård bransch:
> Teknologin är enkel, lätt att sätta upp en fabrik,
> relativt dyra maskiner, men stor kapacitet.
> Väsentligt att ha fyll sysselsättning, helst dygnet runt.
> .
> .
> .
> Men den ojämförligt viktigaste tillgången i den branschen är folk som säljer och "hittar på".

VD startade företaget bl a med maskiner han konstruerat själv. Utgångspunkt i tillverkningsprocessen är granulat av polyten och andra polymerisationsplaster. Detta granulat strängsprutas sedan (i en s k extruder) till ett rörformigt ämne som vid formblåsning införes i ett hålrum som därefter sluts. Den fortfarande varma plastmassan formas därefter genom inblåsning av tryckluft som pressar ut ämnet mot formrummets väggar varefter det stelnar till en kopia av formen.

De grundläggande egenskaperna hos såväl plastmaterialen som denna typ av maskinutrustning är väl kända. Likväl kan man påstå att skillnaden i kompetens hos den ansvariga personalen väsentligt kan påverka tillverkningshastigheter och därmed tillverkningsekonomi.

Resurser

Detaljistplasts lokaler är relativt rymliga och väl lämpade för sitt ändamål särskilt gäller kanske detta dotterfabriken i Torvstad. Vid moderfabriken i Skåneby är lokalerna i dag utnyttjade maximalt och möjligheten att genom omdispositioner erhålla vidgat utrymme är mycket begränsat.

Företagets personal och de kunskaper som denna besitter är en viktig resurs men detta gäller arbetsledare, tekniker, administrativ personal och ledningsduon. *Strategetiska resurser* är framför allt platschefen i Torvstad, fru D, försäljningschefen och VD själv. Den kollektivt anställda personalen besitter en relativt *begränsad kunskap* bortsett från vissa undantagsfall bl a arbetet vid formblåsningsmaskinerna som kräver längre inskolningstid.

Företagets *tekniska resurser* är inte av något speciellt slag bortsett från möjligheten att göra produkter med stor volym. Å andra sidan har man genom sina skickliga tekniker genomfört förbättringar av maskiners funktion och automatiseringar.

Som företaget är ett plastföretag är *de verktyg* som användes vid tillverkningen *en viktig resurs* liksom möjligheten att själv svara för service och underhåll. Någon egen verktygstillverkning har man inte.

För att uppnå ett högt resursutnyttjandet producerar man i viss utsträckning i skift. Formsprutningen körs i treskift, formblåsning körs i tvåskift medan personal på lager arbetar vanligt dagschema.

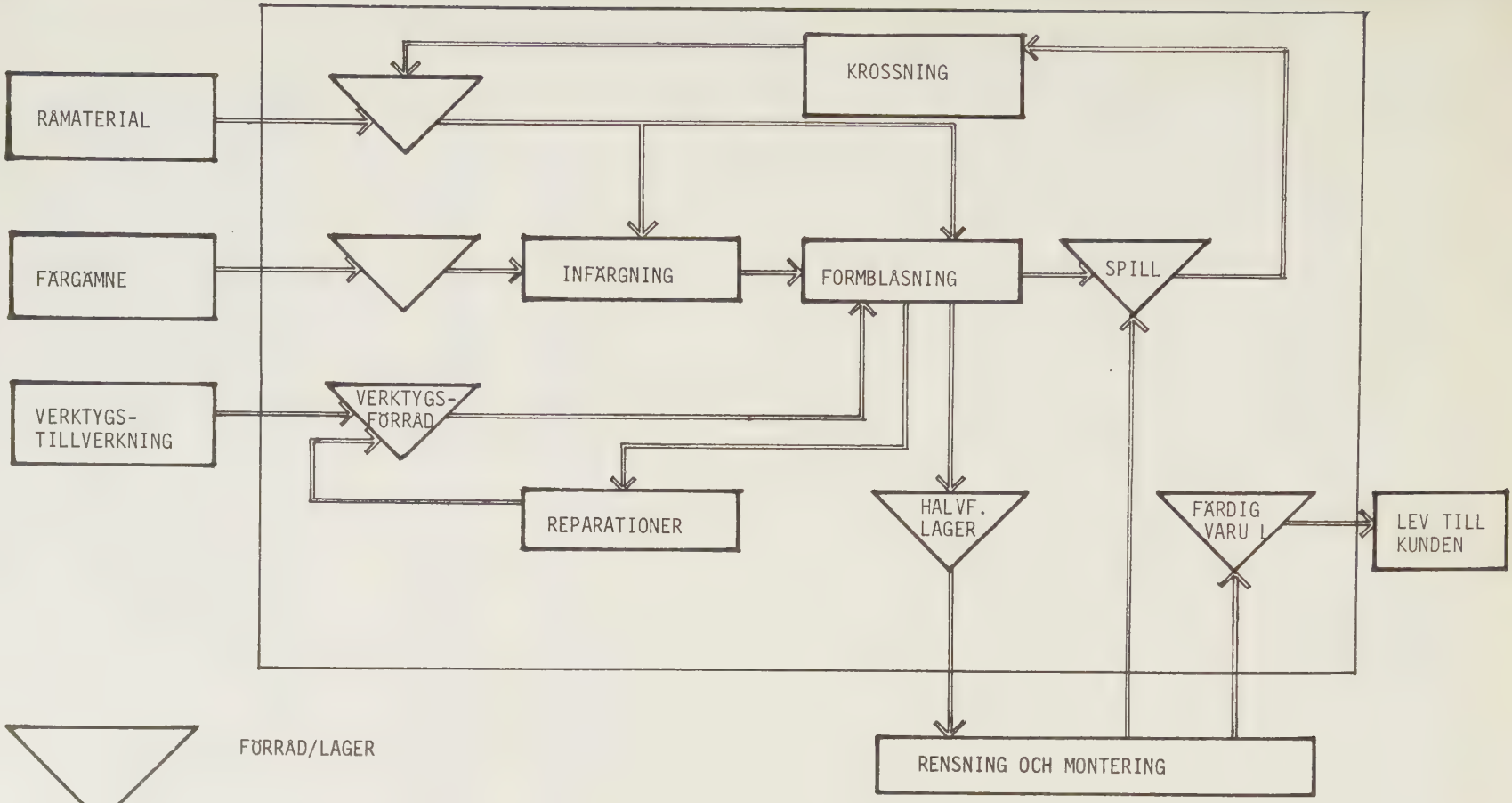
Produktion

Produktionen av industriprodukter i Detaljistplast kan åskådliggöras i figur B.2. Vårt intresse är underleveransproduktionen och det är därför endast den som behandlas i detta avsnitt.

Figuren B.2 visar att produktionsprocessen är relativt likformig AB Industriplast. I stort alla produkters produktionsförlopp följer stegen:

Råmaterial - formblåsning - rensning/bearbetning/montering - utleverans.

Företagets layout är väl anpassad till verksamhetens inriktning. Antalet maskiner för formblåsning är dock i dag så stort att utrymme för vidare expansion på maskinsidan inte är möjlig utan större omdispositioner. Materialflödet är förenat med interntransporter, men med beaktande av produktionens karaktär är detta svårt att undvika. Interntransporter sker med hjälp av gaffeltruck eller handdriven gaffelvagn. Även om produktionslayouten fungerar väl så kan vi konstatera att utrymmet är närmast maximalt utnyttjat, och såväl råvaror, spill som orensade detaljer lagras i en angränsande lokal. Färdigproduktlager finns i en annan del av fastigheten. Huvuddelen av verktygsförrådet finns i samma lokal som formblåsningsmaskinerna. Produktionsförmannens arbetsrum och skrivbord är samtidigt förråd för diverse reservdelar, kontrollfixturer, produktexemplar m m. Verkstaden finns i en lokal i andra ändan på fabriksfastigheten. Samma förhållande gäller personalutrymmen.



FIGUR B.2 Produktionsprocessen för Industriprodukter i AB Detaljistplast

Formblåsningsmaskinerna har i stort samma kapacitet. Detta gör att flexibiliteten mellan maskiner är hög.

Formblåsningstekniken kan utnyttjas för bearbetning av flera olika plastmaterial, en möjlighet som också utnyttjas för produktion till vissa kunder.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att:

1 Serieberoendet mellan de olika produktionsstegen är klart och speciellt påtagligt dels vid produktionsstart för nya produkter där tillverkningen av nytt verktyg föregår den egna produktionsstarten dels vid utleverans då produkterna skall ha tillverkats, rensats och monterats. Inom Detaljistplast söker man motverka effekterna av serieberoendet genom buffertar av både orensade och färdigställda produkter. Vid monteringsarbetet har vi ett klart ömsesidigt beroende mellan ingående produktkomponenter.

2 Huvuddelen av produktionen är en serie- eller masstillverkning. I några fall kan man tala om en närmast kontinuerlig produktion eftersom samma detalj tillverkas hela året och verktygsbyte alltså inte sker.

3 Slutproduktkvaliteten beror av verktyget, material och maskininställning. Ytfinish och form beror alltså inte enbart av verktyg.

4 Tillverkningssättet med formblåsning är genom den, jämfört med formsprutning, moderata verktygskostnaden väl ägnat för även mindre seriestorlekar.

5 Kapacitetsökning kan åstadkommas genom snabbare maskin, eventuellt längre slaglängd och förändrat verktyg.

Detaljistplasts produkter

Detaljistplast arbetar, som vi nämnt tidigare, med *två produktområden*. 1974 motsvarade den formblåsta produktionen till B-företag (övrig produktion i formblåsningen är volymmässigt obetydligt) 17 %. Utvecklingen 1970--1973 var 16,5, 15, 18 och 22 %. Orsaken till den ojämna utvecklingen och den procentuella nedgången 1974 är att huvuddelen av produktionen går till en kund och volymökningen under den studerade perioden var mycket stor 1973, liten 1970-1972 och obetydlig 1974.

Förpackningar säljes i huvudsak genom ett antal förpackningsmaterialsgrossister samt direkt till något enstaka kedjeföretag. *Antalet kunder är relativt stort* men ett mindre antal kunder är betydligt större än övriga.

Ekonomi

I avsnittet Storlek visades den snabba tillväxten i omsättning för Detaljistplast. Den ekonomiska utvecklingen framgår mer utförligt av sammanställningen i bilaga B där vi visar utvecklingen de tre senaste åren.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att *företagets ekonomiska ställning är mycket god.* Såväl beskattade som obeskattade reserver ligger på en hög nivå. En jämförelse med övriga branschföretag[1] i såväl det egna storleksintervallet (SCB använder antalet anställda) som andra intervall visar på en hög förräntning av kapitalet och ett gott kapitalutnyttjande.

B.3 AB DETALJISTPLAST MILJÖ

Lokalisering

AB Detaljistplast moderfabrik är belägen i *Skåneby* en mindre ort i Skåne. Dotterfabriken är lokaliserad i Torvstad. I båda fallen är fabriksfastigheterna belägna *nära allmän järnväg* utan att i dag utnyttja detta till stickspår.

I såväl Skåneby som Torvstad finns det ett antal andra företag och på ingendera platsen är Detaljistplast det största företaget.

Branschen och konkurrenterna

Konkurrensen inom plastbranschen är *hård. Antalet konkurrenter på formsprutade produkter är stort. Pris, leveranskapacitet och kvalitet* är det viktigaste *konkurrensmedlen.*

---

1) Returinformation till företaget från SCB på infordrade företagsdata.

Inom formblåsning är *konkurrenterna färre* och konkurrensfaktorn *pris inte* lika *dominerande*. Även här finns dock priset med som en viktig variabel, men tidigare samarbete och förmåga att kunna lösa kundens problem spelar en viktig roll. I och med att antalet konkurrenter är relativt litet är också möjligheten att bedöma konkurrentens kundstruktur, leverans- och tillverkningskapacitet.större. Orsaken till det mindre antalet konkurrenter inom formblåsningen är att huvuddelen av tillverkarna är inriktade på att göra flaskor och liknande produkter i storlekar kring 1 liter. Potentiell konkurrens på många formblåsta produkter kommer dock från andra material och produktionstekniker.

Kunder

På formsprutningssidan har man ett mycket *stort antal kunder*. Huvuddelen av dessa kunder är små företag. De stora kunderna svarar för den dominerande delen av faktureringen.
Dominerande lokalisering av kunderna är Södra Sverige och Stockholmsregionen.

> Vi är ju naturligtvis väldigt beroende av att de blir kvar hos oss som köpare, vi kan väl säga att vi är beroende i dag av våra grossister, mellanhänder, eftersom vi inte har någon egen direktkontakt med kunden. Samtidigt så är vi ju kända, måste väl vara välkända. (Fc)

Dominerande kund på formblåsningssidan är Exportbolaget. Övriga kunder är ett begränsat antal storföretag.
Av företagets totala omsättning ugör formblåsta industriprodukter en knapp femtedel 1974.[1)]

Antalet industrikunder och dessas andel av faktureringen framgår (obs att detta inte är samma som antalet kunder i formblåsningen) av tabell B.1.

---

1) Se också under rubriken produkter.

TABELL B.1 Industrikunder i formblåsningen och dessas andel av omsättningen.

År	1970	1971	1972	1973	1974
Antal industrikunder	2	3	3	4	6
%-andel för största kunden	99	96	94	90	88
%-andel för näst största kunden	1	3	5	7	5
%-andel för övriga kunder	0	1	1	3	7

Som framgår av tabell B.1 så har betydelsen av Exportbolaget inte avgörande förändrats av ökningen i antalet kunder. Man kan dock se att antalet kunder av betydelse ökar 1973 och 1974.

Marknadsföring

Företaget bedriver *ingen aktiv marknadsföring*. En orsak är att företaget hittills visat en tillfredsställande utveckling utan marknadsföringsåtgärder varför man inte känt det angeläget att marknadsföra sina produkter och tjänster. Företaget är medlem av en branschorganisation och i samband med en diskussion av marknadsföring och medlemskapet i branschorganisationen utspann sig följande:

ChK: Finns Detaljisplast med i någon katalog eller så utöver Branschföreningens?
VD: tvekan.....leende och "telefonkatalogen"

En annan orsak är att man funnit att med den försäljning genom grossister som man har på de egna produkterna en aktiv marknadsföring kan komma i *konflikt* med dessa primärkunders intressen.

Man är också mycket medveten om att *marknadsföring* på traditionellt sätt *kostar* mycket *pengar*.
Situationen i dag är alltså den att kundföretaget får komma till Detaljistplast med en förfrågan. Men *hur hittar kunden* Detaljistplast?
VD uppfattar råmaterialleverantören som den trolige informationsgivaren i flera fall. Man vet också att kunder kommit till företaget genom in-

formation från andra branschföretag. Det förekommer att kunder kommer till Detaljistplast när de funnit andra tillverkningsmetoder mindre användbara eller misslyckats. Den information som ges från branschorganisationen påvisar också att formblåsning som teknologi i vissa situationer är ekonomiskt överlägsen andra tillverkningsmetoder, vilket kunden självfallet kan informera sig om.

Utöver de ovan nämnda ekonomiska skälen att inte marknadsföra de formblåsta produkterna kan vi tillägga att man i dag börjar inse att en fortsatt *expansion kräver utvidgning* av den administrativa personalen[1] en utveckling som man inte är speciellt trakterad av.

VD har också i samtal betonat att en motsvarighet till expansionen 1973 som innebar en stark ökning av formblåsningsavdelningen vill man inte genomföra än en gång. Dessutom är tillväxt inte nu något mål för VD.

Leverantörer

Detaljistplast har relativt få leverantörer på materialsidan med en huvudleverantör. På maskinsidan har man internationell utblick och VD försöker genom besök på maskinmässor och hos tillverkare *hålla företaget på topp* när det gäller maskinutrustning.

Relationer till stat och kommun

Företaget har idag inget direkt samarbete med kommunala myndigheter. I samband med byggandet av fabriken i Skåneby erhöll man tomten gratis av Kommunen. Därefter har man inte haft något direkt samarbete.

Hos arbetsvården i Högastad utföres rensnings- och monteringsarbeten för Detaljistplast sedan några år. Samarbetet är dock helt komersiellt.

Man fick inget kommunalt eller annat stöd vid etablering i Torvstad.

---

1) Se ex vis *John P Rives* (1973)

TILLGÅNGAR

	Omsättningstillgångar	1973 tkr		1972 tkr		1971 tkr	
B1	Kassa och bank	416	5	174	3	326	6
B2	Kortfristiga fordringar	1 555	19	1 217	19	969	16
B3	Varulager	998	16	991	15	925	16
B4	**S:a omsättningstillgångar**	3 241	40	2 467	38	2 370	40
B5	**Spärrkonto för investeringsfond**						
	Anläggningstillgångar						
B6	Värdepapper och långfristiga fordringar	-					
B7	Maskiner och inventarier	3 155	39	2 389	37	1 860	32
B8	Fastigheter	1 655	21	1 655	25	1 655	28
B9	Goodwill, patent, organisationskostnader m m	-					
B10	**S:a anläggningstillgångar**	4 810	60	4 044	62	3 515	60
B11	**S:a tillgångar**	8 051	100	6 511	100	5 885	

SKULDER OCH EGET KAPITAL

	Kortfristiga skulder	Period tkr		Period tkr		Period tkr	
B12	Skatteskulder	80	1	100	2	120	2
B13	Leverantörsskulder	1 222	15	1 799	28	1 543	26
B14	Andra kortfristiga skulder	673	8	640	9	405	7
B15	**S:a kortfristiga skulder**	1 975	25	2 539	39	2 068	35
	Långfristiga skulder						
B16	Checkräkningskredit						
B17	Inteckningslån	2 025	25	1 278	20	898	15
B18	Avsatt till pensioner						
B19	Övriga långfristiga skulder					288	5
B20	**S:a långfristiga skulder**	2 025	25	1 278	20	1 186	20
B21	**S:a skulder**	4 000	50	3 817	59	3 254	55
	Obeskattat eget kapital						
B22	Investeringsfonder	471	6	340	5	240	4
B23	Lagerreserv	594	7	594	9	550	9
B24	Övriga obeskattade reserver	965	12	195	3	521	9
B25	**S:a obeskattat eget kapital**	2 030	25	1 129	17	1 311	22
	Beskattat eget kapital						
B26	Aktiekapital (kapitalkonto)	150	2	150	2	150	3
B27	Fonder och vinstmedel	1 871	23	1 515	23	1 170	20
B28	Fritt [illegible]						
B29	**S:a beskattat eget kapital**	2 021	25	1 665	26	1 320	23
B30	**S:a eget kapital**	4 051		2 794		2 631	
B31	**S:a skulder och eget kapital**	8 051		6 511		5 8	

Datum

RÖRELSENS INTÄKTER OCH KOSTNADER	Period 1973 tkr	%	Period 1972 tkr	%	Period 1971 tkr	%
1 Försäljning	11 541		9 671		8 511	
2 Övriga rörelseintäkter	-		-		-	
3 **S:a rörelseintäkter (omsättning)**	11 541	100	9 671	100	8 511	100
4 Rörelsekostnader	9 379		7 915		6 834	
5 **Rörelseresultat före avskrivningar**	2 162		1 756		1 677	
6 Avskrivningar enligt plan	1 048		1 023		768	
7 **Rörelseresultat efter avskrivningar**	1 114		733		909	
FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER						
8 Utdelning på aktier och andelar						
9 Ränteintäkter	11		4		11	
10 Räntekostnader	207		61		139	
NETTORESULTAT						
11 **Nettoresultat**	896		668		759	
EXTRAORDINÄRA INTÄKTER OCH KOSTNADER						
12 Extraordinära intäkter	tkr -		tkr -		tkr -	
13 Extraordinära kostnader	-		-		-	
BOKSLUTSDISPOSITIONER						
14 Förändring av lagerreserv	0		44		100	
15 Avsättning till/utnyttjande av investeringsfond	300		100		240	
16 Skillnad mellan avskrivningar enligt plan och bokföringsmässiga avskrivningar						
17 Övriga dispositioner						
18 **Resultat före skatt**	596		524		419	
19 Skatt	192		117		192	
20 **Redovisat resultat**	404		407		227	

AB DETALJISTPLAST

BILAGA B

3/3

			1973		1972		1971	
TILLVÄXT								
N1	Omsättning	tkr	11 541	136	9 671	114	8 511	100
N2	Volym	antal enheter						
N3	Anställda	antal	80	121	67	102	66	100
N4	Tillgångar	tkr	8 051	135	6 511	111	5 885	100
RÖRELSEKAPITAL								
N5	Kassa och bank	tkr	416	5	174	3	326	6
N6	Kommersiella fordringar	tkr	1 555	19	1 217	19	969	16
N7	Varulager	tkr	998	16	991	15	925	16
N8	**Summa N5—N7**	tkr	3 241	40	2 467	38	2 370	40
N9	Kortfristiga skulder	tkr	1 975	25	2 539	39	2 068	35
N10	**Rörelsekapital**	tkr	1 266		- 72		302	
SJÄLVFINANSIERING								
N11	**Rörelseflöde**	tkr						
N12	Rörelsekapitalets förändring	tkr						
N13	Investeringar	tkr						
N14	Amorteringar	tkr						
N15	**Summa N12—N14**	tkr						
N16	**Självfinansieringsgrad**	%						
FINANSIELL BALANS								
N17	Kassalikviditet	%	100		55		63	
N18	Balanslikviditet	%	164		97		115	
N19	Soliditet	%	101		73		81	
KAPITALOMLOPP								
N20	Omsättning per tillgångskrona	kr	1,43		1,49		1,45	
N21	Omsättning per anställd	tkr	144		144		129	
N22	Lagrets omsättningshastighet	antal gånger	9,4		8,		7,4	
N23	Lagringstid	dagar	38		45		49	
N24	Lämnad kredittid	dagar	48		45		41	
LÖNSAMHET								
N25	Tillgångarnas avkastning	%	15		12		16	
N26	Eget kapitals avkastning	%	22		24		29	
N27	Rörelseresultat i % av omsättning	%	19		18		20	
N28	Nettoresultat i % av omsättning	%	8		7		9	

C.1 HISTORIK

Företaget grundades av dess nuvarande ägare och VD 1951. Det är sedan starten beläget i en skånsk industristad. Under de första åren var rörelsen en fritidssysselsättning och VD arbetade samtidigt som löneanställd i verkstadsindustrin. Sedan mitten av 1953 arbetar han heltid i firman. Detta steg togs i samband med en flyttning från små lokaler (25 m^2) till större (140 m^2).

Den första produkten var ett lock till tryckkokare. Det ersatte befintliga produkter men kostade endast en knapp tredjedel. Produkten misslyckades på grund av distributionskanalens kalkylprincip. Järnhandlarna kalkylerade med fast påläggsprocent, vilket medförde att den nya produkten gav väsentligt lägre täckningsbidrag. Detaljisterna ville därför inte sälja den. Konsumentplast försökte då själv få kontakt med konsumenterna, vilket var svårt och marknaden blev för starkt begränsad för att kunna kallas "marknad".

Leverantören av råvaran, bl a järn, hade haft regler om minsta inköpsmängd. Konsumentplast stod därför *med råmaterial* och *lokal, men utan* ekonomiskt bärkraftig *produkt*. Då föddes Idén med stort "I" av VD. Genom att böja en ståltråd, klä in den med gummi samt fästa den i en sugpropp av gummi, fick man en behändig krok till kök/badrum. *Kroken* visades på Skånemässan 1952 och gjorde stor succé. Försäljningsframgången var ett faktum och firman expanderade. Köparna krävde snart olika färger på kroken. Det gick inte att framställa med gummi som material. Plast blev räddningen och snart tillverkades kroken helt i plast. Kroken marknadsfördes över detaljisterna. Genom att montera krokar i olika färger på en karta som passade att sätta vid kassaapparaterna blev försäljningen en succé. En karta med krokar såldes slut på några dagar. Detta var "impulsköp" på ett tidigt stadium.

Kroken utgjorde den mest kritiska händelsen i företagets utveckling. Den ledde in verksamheten *på nuvarande marknad*, på *nuvarande distributionskanaler* och på *moderna konstruktionsmaterial*. Dessutom blev innovationen med *förpackningen* en synnerligen viktig del i hela affärsidén.

Krokar och andra produkter som tvålkoppar, tandbortsmuggar och dylikt för kök och badrum marknadsförda över varuhus och detaljister tillverkade i moderna plaster i olika färger har sedan dess utvecklats vidare. *Denna affärsidé dominerar fortfarande* företagets inriktning.

Under resten av 50-talet och början av 60-talet expanderade verksamheten inom ramen för denna affärsidé. Man bytte lokaler och utvidgade sortimentet av krokar och närliggande produkter för kök och badrum.

Samtidigt med egenprodukttillverkning har man haft *underleveransproduktion*. Sedan företagets start har andelen underleveranser sjunkit stadigt och utgör idag ca 11 % av den totala omsättningen.

1967 tvingades man *köpa sin verktygsleverantör*. Som framgår av avsnitt A, detta appendix är verktyg en nyckelresurs i plastvaruproduktionen. Då verktygen riskerade att bli "fast" i ett konkursbo köpte man sin verktygsleverantör i stället. Detta var *ett kritiskt beslut* som drog höga kostnader de första åren. I efterhand har köpet visat sig vara en förutsättning för kraftig expansion.

De senaste åren har inneburit kraftig expansion på flera sätt. Lokalerna har utvidgats, sortimentet har vidgats, produkterna har blivit större och antalet marknader ökat. *Exportandelen är idag ca 45 %.*

Ägande

Företaget är sedan starten helägt av VD personligen. Aktiekapitalet uppgår idag till 240 000 kr. Det totala egna kapitalet inklusive dolda reserver utgör ca 20 % av balansomslutningen.

VD är född 1920 och alltså 55 år. Han har två barn, en som som är färdig läkare sedan flera år och en dotter som fortfarande utbildar sig. Sonen har inte något uttalat intresse för att ta över företaget. Dottern har fortfarande inte slutgiltigt bestämt sig.

Sedan flera år tillbaka har en anställd varit utsedd att ta över efter VD. Denna person har successivt övertagit olika arbetsuppgifter och behärskar idag allt vad som rör företagets verksamhet utom VD:s externa kontaktverksamhet.

Styrelsen består förutom av VD och hans två närmaste medarbetare av fru och son samt en utomstående företagsledare som är ordförande.

> Vi har en arbetande styrelse med regelbundna sammanträden. (VD)

Även om det kan diskuteras om dominansen av den "inre" gruppen verkligen medför en ökad kontaktyta och en komplettering av kompetensen anser man att så är fallet. Styrelseordförande är en storföretagsledare med lång erfarenhet av affärsverksamhet. Sonen representerar snarare expertkunskap är ägarintressen och ledningsgruppen besitter själv den bredd på kunskaper som krävs för olika beslut.

Affärsidéer

Den dominerande affärsidéen är att producera artiklar i plast lämpliga för kök och badrum. Det innebär konkret ett brett sortiment av krokar, tvålkoppar, tandborstgarnityrer, rullhållare o dyl. Ambitionen är högt ställd och man strävar efter modern design och exklusiva kvalitetsvaror distribuerade enligt moderna marknadsföringsprinciper.

Vid sidan av de egna produkterna som är helt särpräglade på marknaden erbjuder man ett *sortiment av reklamartiklar* som tillverkas på beställning. Denna *affärsidé* är mindre expansiv. Produkterna lagerförs normalt inte eftersom kunden vill ha sitt namn/reklamtext på produkten. I Konsumentplast finns särskild avdelad personal som handhar denna verksamhetsgren. *Den tredje affärsidén är industriproduktion*. Det är en medveten strävan att behålla en andel underleveranser:

> Legotillverkning tvingar produktionsavdelning och verktygsavdelning att följa med i den tekniska utvecklingen. (VD)
>
> Om man levererar till AB..... så hänger man med i utvecklingen. Tvingas följa med på nya tillverkningsmetoder. Ofta försöker de finna nya material som är bättre än de man har idag.....Normalt så fastställer B-företaget på en ritning vilket material produkten skall tillverkas i. Har man då fått några jobb och kört det lär sig våra tekniker vad det är för typ av material och vad man kan använda det till.
> När det gäller maskinerna är det inte likadant. Där styr inte B-företagen vilken maskin man skall producera i.(D)

Trots att underleveransdelen har ökat i absoluta tal hela perioden har dess relativa andel minskat. Även om Konsumentplast idag skulle kunna undvara denna del av verksamheten vill man inte. Lönsamheten är lägre men kunskapskravet högre vilket är en fördel på lång sikt.

> Jag måste säga att jag hade varit fruktansvärt nervös om jag hade haft det som många av mina kollegor, att jag hade varit helt inne på legosidan. Nu kan jag agera utan att känna tryck därför att jag inte är helt beroende av lego. (VD)

VD har en klart utmejslad filosofi beträffande marknadsföring av de egna produkterna:

> I samma ögonblick som vi inte följer med den efterfrågan som finns uppstår ett vakuum och då släpper man in konkurrenterna. Blir det så bara på något område är det risk att hela marknaden rullas upp. (VD)

C.2 KONSUMENTPLAST INTERNT

Storlek

Företagets storlek mätt i antal anställda och omsättning (kr) de senaste fem räkenskapsåren redovisas i tabell C.1.

TABELL C.1 Storleksmått för perioden 1970-1974.

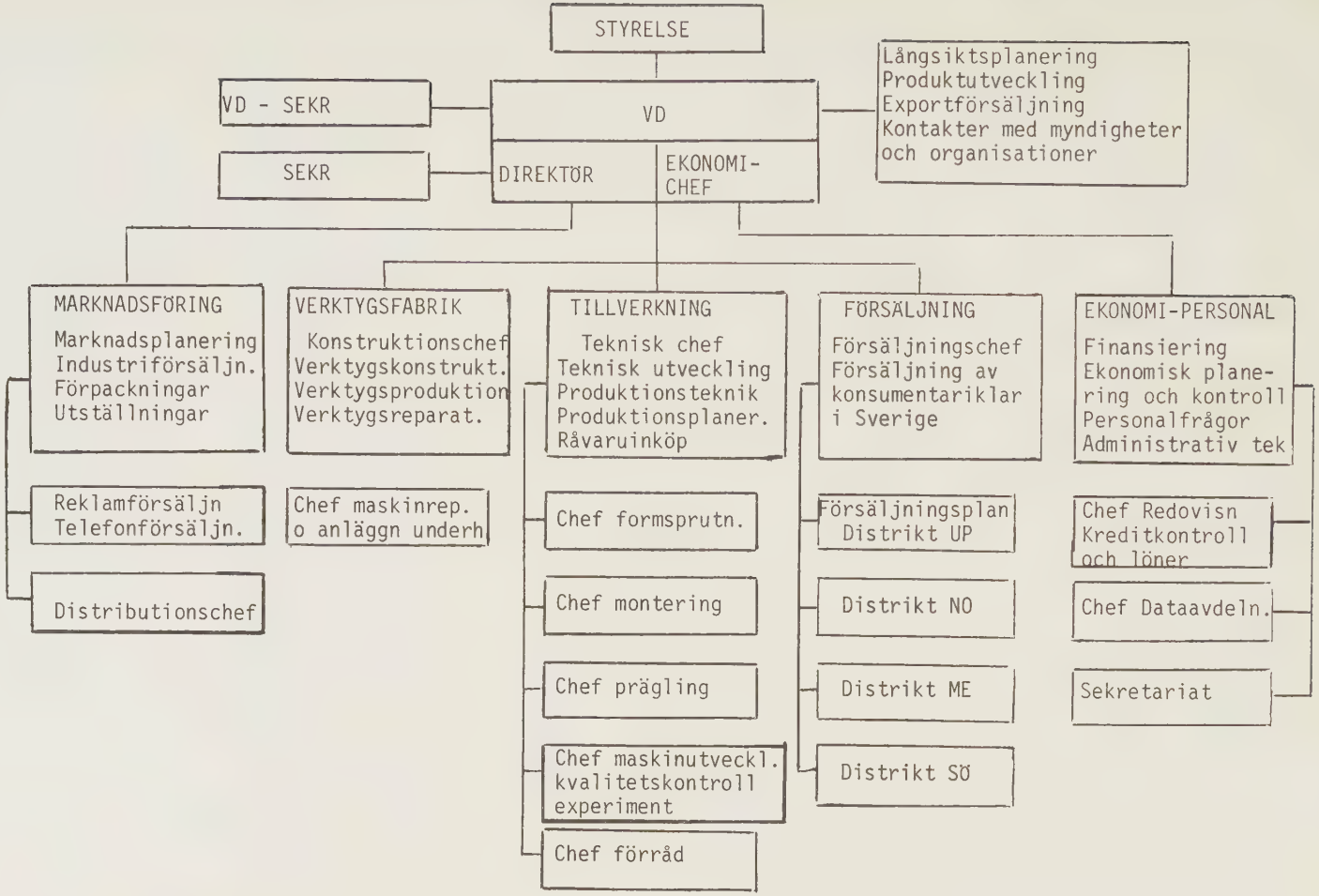
AR	1970	1971	1972	1973	1974
Antal anställda (st)	63	68	87	98	125
Omsättning (Mkr)	4,00	4,58	5,96	7,70	10,24
Oms/anställd (Tkr)	63	67	69	79	82
Ökning i oms i % av föregående år	+ 8	+ 15	+ 30	+ 29	+ 33

Verktygstillverkningen är organiserad som ett fristående dotterbolag och redovisas inte i tabell C.1. Under perioden har verktygstillverkningen expanderat från ca 500 000 (1970) till ca 1 000 000 kr (1974). Under perioden har expansionen varit jämn. Man hade 1974 ca 14 anställda.

Organisation

Företaget utnyttjar såväl formell organisationsplan som befattningsbeskrivningar. Som framgår av figur C.1 har man en funktionsorganisation med en ledningsgrupp där VD, direktör (D) och ekonomichef (EC) arbetar

FIGUR C.1 Organisationsplan



intimt samman men med viss specialisering. *Tillverkningen* lyder under direktören utom i inköpsfrågor där ekonomiska aspekter berörs, då även ekonomichefen är inkopplad. I större beslut av investeringskaraktär och maskinutveckling deltar alla tre. VD handhar de externa kontakterna, dock ej löpande kundkontakter längre.

VD:s formella utbildning är tekniskt gymnasium samt erfarenhet av plastproduktion sedan 25 år. Tidigare arbetade han i verkstadsindustri. Direktören är merkantilingenjör med erfarenhet av plastproduktion i Konsumentplast sedan 1967. Ekonomichefen är civilekonom med tidigare konsulterfarenhet. Han anställdes 1972.

Övriga personer i ledande funktioner har varierande formell utbildning. Inom produktion och verktygstillverkning har man formell teknisk examen. Försäljningschefen saknar formell säljutbildning men har lång erfarenhet som försäljare. Sedan årsskiftet 74/75 har man heltidsanställt den designer som varit löst anknuten till företaget. Denne har omfattande praktik inom design och har medverkat vid utformningen av de flesta egna produkterna.

Personal

Vid fältarbetets början i juni 1974 var ca 170 personer anställda inom koncernen. Av dessa fanns ca 15 i dotterbolaget och resten i Konsumentplast.

Personalen i formsprutning arbetar i skift med tiderna: 06-14, 14-22 och 22-06. Sedan en tid har man ständigt nattskift. Detta har visat sig bättre än rullande skifttjänstgöring. Personalen på nattskiftet är anställda för ständigt nattskift. Dagskiftspersonal tvingas därför inte att gå på nattskift vilket upplevs som en fördel. Nattskiftet är något mindre än dagskiften.

Personalens fördelning på olika avdelningar framgår av tabell C.2.

Utbildningskravet varierar mellan avdelningarna. Utöver verktygsuppsättare är kravet på fackkunskap och tidigare erfarenhet lågt. Nyanställda kan introduceras i arbetet på mindre än en vecka.

TABELL C.2 Personalfördelning inom Konsumentplast

Avdelning	Antal (st)	Löneläge 1974 (kr/tim)	Könsfördelning(%) Män/Kvinnor
Formsprutning	45	13-14	50 / 50
Montering/rensning	25	13	- / 100
Förpackningstill-verkning/prägling	15	13	10 / 90
Färdiglager/förråd, utleverans	20	13	40 / 60
Tjänstemän	30	varierande månadslön	70 / 30
Hemarbetare	20	varierar	- / 100
	155 st		

Man har ca 30 tjänstemän inklusive arbetande förmän och lagbasar. Utbildningskravet varierar med tjänst. Överlag har personalen god utbildning relaterat till de utbildningskrav som respektive tjänst ställer.

Genom ett intimt samarbete med Arbetsvården sysselsätts ytterligare ett antal personer (20-40 st) indirekt. Arbetsvården utför likartade monterings/rensningsarbeten som Konsumentplast själv gör.

Medianvärdet på de kollektivanställdas födelseår var 1946 med spridning från 1907 till 1959, 31 % var yngre än 20 år.

Personalens anställningstid varierar enligt tabell C.3.

TABELL C.3 Personalens anställningsår (fast anställda)

Anställningsår	1973-74	1970-73	1965-69	före 1965
Antal, kollektiv-anst(st)	46	34	13	4
tjänstemän (st)	5	8	5	10

Som framgår varierar anställningstiderna mellan kollektivanställda och tjänstemän. På tjänstemannasidan är personalomsättningen mycket låg medan de kollektivanställda uppvisar omsättningstal på ca 25 %. Den höga personalomsättningen orsakas bl a av branschens låglönekaraktär och konjunkturläget under 1974.

Teknologi

Teknologin i *formsprutningsdelen* är densamma som AB Industriplast, se beskrivning i avsnitt A, detta appendix. De egna produkterna *förpackas* i s k blister eller vacuumformad genomskinlig plast som exponerar produkten för den potentielle förbrukaren. Förpackningen består av en kartong med tryckt text och plasthölje enligt ovan. *Vacuumformning* sker genom:

uppvärmning av en plastfilm - press med verktyg - kylning med luft - kapning.

Tillverkning av förpackningarna sker helautomatiskt så när som tillskärning i enheter vilken görs manuellt.

Prägling innebär att text/figur appliceras på den formsprutade plastprodukten enligt samma princip som att skriva med engångsfärgband på skrivmaskin. Detta moment sker i halvautomatiska maskiner där det manuella inslaget omfattar inställning, övervakning samt matning/tömning av maskinen. *Industriprodukterna omfattar i regel endast formsprutning och rensning.*

Maskinell utrustning i formsprutning består av hel/halvautomatiska maskiner av modernt snitt. Produktionen sker till 70-80 % helautomatiskt. Utöver de producerande maskinerna har man nyligen installerat en maskinskrivare som registrerar stillestånd och regelbundenheten i produktionen för ett 20-tal maskiner. Sammanlagt har man drygt 25 formsprutmaskiner varav ca 15 är anskaffade under 70-talet. Dessutom har man ett antal mindre maskiner för montering, prägling och vacuumformning. Dotterbolagets maskinutrustning diskuteras inte här.

Resurser

Konsumentplast disponerar en större industritomt med fem byggkroppar på. En byggnad om 500 m^2 disponeras av dotterbolaget. Denna byggnad är kopplad till en större byggnad som innehåller formsprutnings-, präglings-, vacuum- och administrationsdel. Denna byggnad är på *1800* m^2, varav produktionsavdelningarna disponerar ca *1600* m^2. I en fristående fastighet har man råmaterial- och halvfabrikatförråd. Denna är efter tillbyggnad 1973 på *1200* m^2. Ursprungligen var hela tomten uppdelad i flera

mindre enheter ägda av olika industrier. Genom åren har Konsumentplast expanderat och köpt upp två av dessa tomter med byggnader. I en av dessa har man montering och färdiglager av kartong och industriprodukter. Denna är på 600 m^2. Den andra omfattar ca 2 300 m^2 uppdelad på två plan. Bottenplanet disponeras till färdigvarulager av egna produkter, orderexpediering och utleverans. Ovanvåningen är uthyrd till Arbetsvårdscentralen som till övervägande del sysselsätts med Konsumentplasts produktion.

Produktion

Figur C.2 visar produktionsprocessen i Konsumentplast. I jämförelse med Industriplast och Detaljistplast har man en mer komplicerad produktion genom att de egna produkterna förädlas längre.

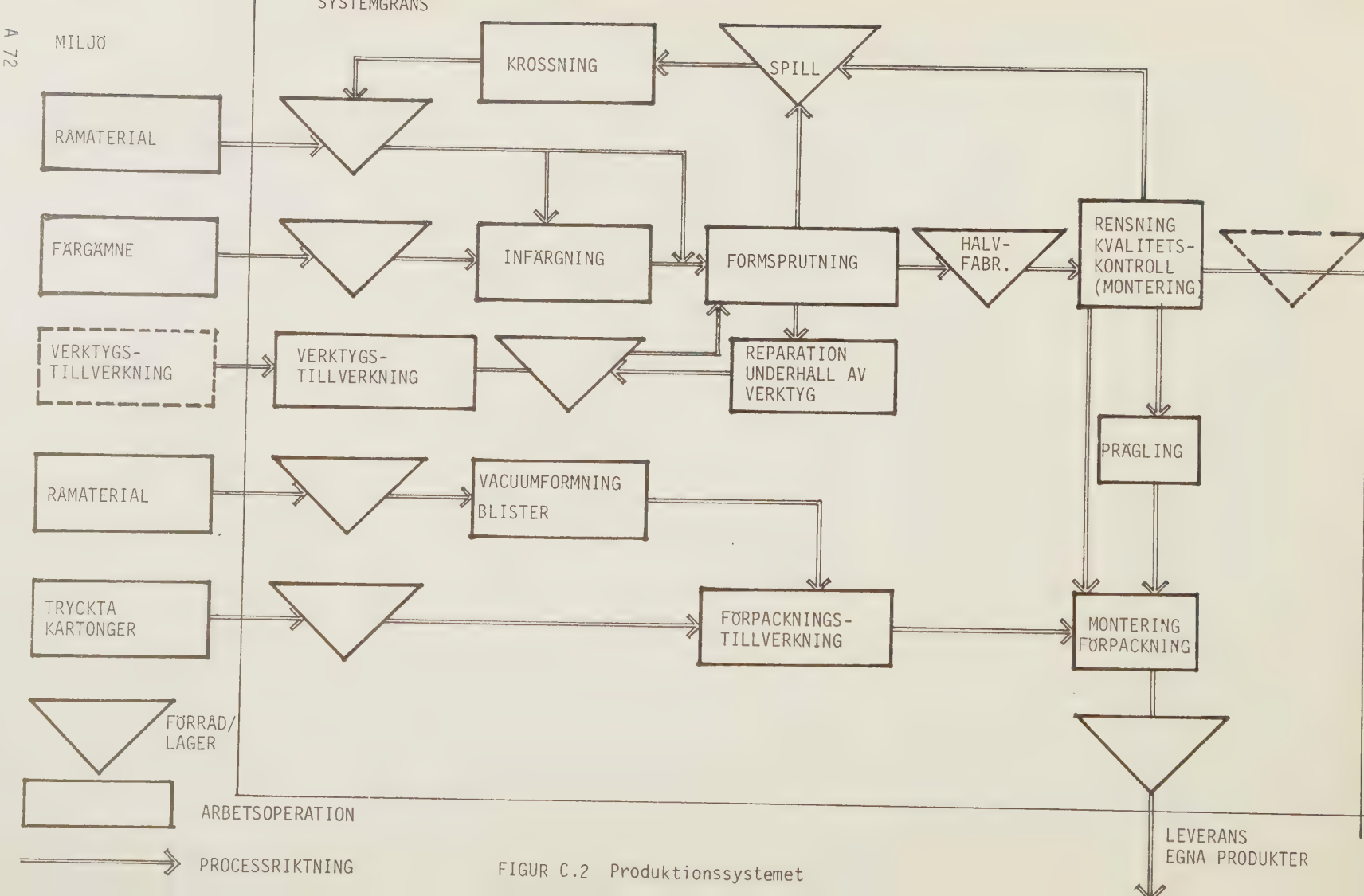
U-produktionen är likartad den i Industriplast (beskriven i avsnitt A). I regel krävs ingen bearbetning efter formsprutningen. Detaljerna behöver endast transportförpackas löst i kartonger.

De egna produkterna består av två komponenter, *plastprodukten och förpackningen*. Förpackningen skall ha sådana egenskaper att den dels informerar konsumenten om produktens användning och eventuell uppsättning i bostaden, dels fungerar som säljande omslag till produkten. En stor del av resurserna i övriga avdelningar går till förpackningsframställning/hantering. Utan förpackningen hade man inte varit så framgångsrik.

> Vidare har Konsumentplast satsat mycket på säljande förpackningar. Det är viktigt för vår del att varan säljer sig själv, "har biträdets röst och biträdets armar." (Ing Bengt Wikner, Åhlen & Holm i tidskriftsintervju).

Vi har markerat att *verktygstillverkningen* dels kontrolleras *inom* ramen för produktionssystemet (ligger organisatoriskt i ett dotterbolag), dels upphandlas om än i liten omfattning. De flesta verktyg till såväl egna artiklar som industriprodukter framställs i dotterbolaget.

Graden av osäkerhet i processens olika delar är låg. I avsnitt A diskuteras osäkerhetsmomenten mera detaljerat.



FIGUR C.2 Produktionssystemet

Layouten i produktionsprocessen är rationell vad gäller materialflödet och de olika avdelningarnas belägenhet i relation till varandra. Uppdelningen i flera byggnader medför endast en liten olägenhet, *utomhustransporter*. Då avståndet mellan husen är kort kan man betrakta dem som en enhet ur materialflödessynpunkt. Interntransporter sker med truckar och kärror. Enligt VD medför uppdelningen i flera huskroppar fördelar ur personaltrivsel synpunkt. Lokalerna räcker till för dagens produktion. Lagerutrymmena är något begränsade, framför allt färdigvarulagret. Produktionsavdelningarna tillåter viss expansion. Om vi erinrar oss kapacitetsrelationen i produktionen (se avsnitt A) är det självklart att tillverkning av större serier av samma produkt ryms väl inom nuvarande kapacitet - det är verktygsbyte och andra maskinstopp som utgör begränsningar. Expansion på nya produkter medför snabbare kapacitetsbrist. I dag är montering/rensningsavdelningen och förpackningsframställningen de mest begränsade avdelningarna men lokalmässigt finns plats för viss expansion.

De egenskaper som kännetecknar produktionsprocessen i Konsumentplast är:

1 Beroenden i produktionsprocessen inskränker sig i princip till ett *delat beroende*[1] för industriprodukter. För egna produkter föreligger ett klart *serieberoende* i hela processen.

2 *Produktionen* kan karakteriseras som *serie- och massproduktion*. Orderstorleken är avgörande. Maskiner, som är intrimmade, kan köras helautomatiskt och kräver då enbart tillsyn och materialpåfyllning. Normalt är produktionsserierna så korta att det inte blir aktuellt med masstillverkning. Det beror även på att antalet produkter är så stort att man tvingas byta verktyg för att få fram produkter som börjar ta slut.

3 *Slutproduktkvalitet beror* i huvudsak på *verktyg, materialval och maskininställning*. En felaktig inställning - t ex för snabb kylning kan medföra krympning/spänningar med materialbristning som följd. Ett felaktigt verktyg ger upphov till brister i ytfinish m m. Materialvariationer kan normalt kompenseras med maskininställningen (som ändå alltid måste ske noggrant vid varje tillfälle man sätter upp ett verktyg).

---

1) Se [illegible], (1971)

4 Det finns *knappast möjlighet att köra parallellt* på två maskiner då verktyget är unikt. Teoretiskt kan man tänka sig två verktyg men då verktygskostnaden kan uppgå till flera 10 000-tals kronor är det sällan ekonomiskt försvarbart att dubblera.

5 *Kapaciteten är flexibel* i så motto att en ökad serielängd/orderstorlek ryms inom ramen för befintliga resurser. Verktygsbyte och maskininställning tar stor andel av maskintiden. Tillverkningskapaciteten på en inställd maskin är hög. Härav följer att *småorder är dyra ur kapacitetssynpunkt.*

Kapaciteten kan ökas genom att investera i ett större verktyg som innehåller dubbelt - tredubbelt så många hålrum (inom ramen för tillgängliga maskiners sprutvolymkapacitet).

Produkter

Underleveransprodukter är olika detaljer till industriföretag. Storlek och form varierar. Man har ca 250 olika detaljer som produceras ibland, varav ca 20 tillverkas regelbundet. I produktionsavdelningen omfattar underleveranserna knappt 30 % av kapaciteten. Siffran är något svår att uppskatta och statistik saknas. Man utnyttjar mellan 7 och 10 maskiner på U-produkter vilket talar för knappt 30 %. Resten av kapaciteten används till de egna produkterna. Övriga avdelningar (utom rensning) utnyttjas helt till egna produkter och reklamprodukter. De egna produkterna är ca 100 st men genom att de produceras i olika färger, i regel sju, innebär det ur produktions/lagringssynpunkt att antalet egna produkter är ca 500 stycken. Förutom ett 10-tal reklamartiklar är de egna produkterna inriktade på kök och badrum.

Ekonomi

I bilaga C.1 finns beskrivning och analys av företagets ekonomiska läge. Denna bilaga omfattar en ekonomisk analys av Konsumentplast helt utförd av ekonomichefen som en rutinåtgärd i samband med bokslutet. Företaget tillämpar öppen redovisning med föredömlig informationsgivning i årsredovisningen. Samtlig information i räkenskapsanalysen redovisas även i det externa bokslutet.

Man har bokföringsår enligt: 1.4 - 30.3. Årsansgivelser hänför sig till

bokslutsdatum. Sammanfattningsvis kan sägas:

I likhet med de övriga plastföretagen försvåras analysen av att verktygsvärdet inte finns bokförda, men ändå utgör en viktig tillgång. Ett plastföretags verktygsförråd kan representera stora dolda tillgångar som är omöjliga att uppskatta korrekt, även för internpersonal. I analysen har vi inte tagit någon särskild hänsyn till denna tillgång.

Lönsamheten är mycket god. Trots relativt goda likviditetsvärden har man ständigt besvär med kapitaltillgången. Den främsta anledningen är den snabba expansionen som bl a medför ökade kundkrediter. En annan orsak,speciellt för 1974,är lageruppbyggnaden. Råmaterialet ökade 3-4 gånger i pris under året och för att hålla samma volym i förråd tvingades man binda större kapital i lager. Lagrets omsättningshastighet har också sjunkit något men är åter på väg att öka innevarande år.

Lönekostnaden per omsättningskrona har varit stabil under den senaste femårsperioden, se tabell C.4.

TABELL C.4 Lönekostnad i relation till omsättningen

År	1970	1971	1972	1973	1974
Lönekostnad/omsättning %	31	32	34	31	29

Det slår oss vid en jämförelse mellan Industriplast och Konsumentplast att löneandelen per försäljningskrona är nästan exakt lika trots olika förädlingsgrad. En motsvarande jämförelse av materialkostnad per försäljningskrona visar att förädlingsvärdet är högre i Konsumentplast.

C.2 KONSUMENTPLASTS MILJÖ

Lokalisering

AB Konsumentplast är beläget i en skånsk industristad. Den helägda fastigheten omfattar en tomt på 15 000 m^2 som medger expansion. De *lokaler* som finns möjliggör en total försäljning om ca 15 miljoner kronor. *Tomten* tillåter en expansion till 25-30 miljoner kronors försäljning. Därefter måste nya lösningar till. Tomten är väl belägen i ett av stad-

ens industriområden.

Konkurrenter

Liksom för Industriplast är antalet konkurrenter inom underleveransproduktionen stort. Rent principiellt kan alla plastvarutillverkare med formsprutmaskiner betraktas som konkurrenter även om det normalt är de mer lokalt belägna U-leverantörerna som är de främsta konkurrenterna. Samtidigt är det svårt att exakt identifiera vilka företag man konkurrerar med. De B-företag man har får kontakt med är äldre affärsförbindelser som vet vad Konsumentplast kan tillverka och vilken kvalitet som blir resultatet eller som hört talas om Konsumenplast.

> Det kommer nästan dagligen förfrågningar per telefon eller brev. Det beror på att vi har nått ett ganska hyggligt namn. Vi är så pass kända idag så att man hör av sig rätt ofta hit. Vi blir också rekommenderade av andra. (D)

På det egna sortimentet har man en dominerande marknadsandel som varierar något med typ av produkt och med den metod man mäter konkurrensen. Givetvis konkurrerar plastkrokar och rullhållare i plast med dito produkter i andra material. Ingen vet riktigt hur marknaden fördelas mellan de olika materialen. Vad gäller sortimentet i plast har man marknadsandelar på uppemot 90 %. Det finns ingen konkurrent i Sverige som har helt sortiment av samma produkter som Konsumentplast. De större plastproducenterna, Gustavsberg, Hammarplast och Perstorp har dock produktion av vissa produkter liknande Konsumentplasts utan att därför utgöra något större konkurrenshot.

På vissa exportmarknader har det dykt upp direkta plagiat som t o m kopierar firmamärket. Dessa plagiat har inte fått någon omfattning men de antyder att det finns intresse för att konkurrera med Konsumentplast. Generellt gäller på exportmarknaderna att konkurrensen är klart större än i Sverige. Det finns flera skäl. Produkterna kan klassificeras som "exklusiva" genom dels materialval (färg, finish) dels genom en konsekvent genomförd design, dels genom en säljande förpackning. Konkurrenternas produkter fyller samma funktion för konsumenten, men är normalt mycket billigare. Exportförsäljningen har expanderat först på senare år medan konkurrenterna funnits länge på sina marknader.

Kunder

Man har ca 35 aktiva industrikunder. En kund dominerar med en andel av 68 % av U-leveranserna. Antalet kunder på egna produkter uppskattar VD till 2000 st. I redovisningen bokförs de grupperade efter den detaljhandelskedja som de är anslutna till. Enligt VD torde ca 90 % av alla mindre kunder vara anslutna till antingen Ferro, Färgsam eller Järnia. I reskontran bokförs kedjekontoret som en kund och köpande företag[1] nämns inte. Dessutom finns ett samlingskonto för strökunder/småkunder som omsluter ca 10 % av totalomsättningen. I tabell C.5 angivna värden bör alltså förändras väsentligt i en mer detaljerad analys.

TABELL C.5 Procentuell fördelning av kunderna med hänsyn till årsomsättning 1972-1974.

Årsomsättning (kr) \ Andel av kunderna i (%)	1972	1973	1974
25 001 -	6	6	8
5 001 - 25 000	11	12	10
2 001 - 5 000	16	13	16
501 - 2 000	38	43	45
- 500	29	26	21
Genomsnittsomsättning per kund (kr)	32 200	31 500	41 000
Antal kunder (st)	200	250	250

Fakturabeloppen för tre månader, slumpvis utvalda, fördelar sig enligt uppgifterna i tabell C.6

Om vi istället räknar med ca 2 000 kunder sjunker genomsnittlig omsättning per kund avsevärt. Ur administrativ synpunkt är tabellberäkningen korrekt men ur försäljningssynpunkt kostar det naturligtvis mer att ha fler kunder.

1) Kedjekontoret ansvarar för betalningen. Köparen får varorna medan fakturan går till kedjekontoret.

TABELL C.6 Fakturabeloppens fördelning, månad april, okt och nov, år 1973/74.

Fakturabelopp (kr) \ Andel av totala antalet i (%)	April	Okt	Nov	Genomsnitt
0 - 500	46	41	39	42
501 - 1 000	26	25	25	25
1 001 - 5 000	24	28	28	27
5 001 -	4	6	8	6

Genomsnittsligt fakturabelopp var 1973 kr 1 600 och 1974 kr 2 000.

Av de riktigt stora kunderna är endast en ett B-företag. Tabell C.7 återger data om de största kunderna.

TABELL C.7 Olika mått på kundkoncentrationen perioden 1972-1974.

Kundkategori \ Andel av årsomsättning (%)	1972	1973	1974
De tio största kunderna	61	57	55
därav U-företag (1 st)	12	11	9
De fem största kunderna	44	43	38
Den största kunden:			
B-företag	12	11	(9)
Övrig kund	(12)	(11)	10
Av ovan nämnda är st			
exportkunder	2	2	2
kedjecentral	3	3	2

Av tabellen framgår att såväl den största kunden som grupperna "de fem största" och "de tio största kunderna" har en fallande andel av den totala omsättningen. Siffrorna ger trots det sken av ett större beroende till få kunder än vad som är korrekt. De tre kedjorna som ingår i grupperna faktureras för 11 %, 11 % och 8 % av totalomsättningen för respektive år. Dessa tre kedjor representerar enligt tidigare uppgift ca 2000 olika kunder.

Tabell C.8 visar på den relativa försäljningen under perioden 1972-74 mellan olika kunder och marknader.

TABELL C.8 Relativ försäljning till olika kundkategorier 1972-74.

Kundkategori	1972	1973	1974
Detaljister	7	9	10
Grossister	21	15	13
Varuhus	22	20	19
Industri	14	13	11
Export	31	40	44
Reklam,övrigt	4	3	3

Marknadsföring

Industriprodukterna marknadsförs passivt. Det betyder inte att de uppfattas som ointressanta, endast att deras andel av totalproduktionen upplevs som tillräckligt stor. De största B-företagen är man mån om och man strävar efter att behålla relationerna med dem.

> Den sektorn (U-leveranser) håller vi vid liv men vi marknadsför oss inte aktivt.
> Då och då räknar jag extra lågt för att få hem några av deras jobb. Däremot skulle jag aldrig räkna högt till Stora B för att undvika beställning. Då skulle bara konsekvensen bli: Fan det här går ju inte längre. Konsumentplast är för dyra.
>
> När det gäller ströförfrågningar så lämnar vi alltid offert. Beträffande ströjobb i allmänhet kan jag ligga lite högt, men om det gäller att inte acceptera deras förfrågan, säger jag hellre att vi inte har tid än att jag kalkylerar upp dem, för då är man såld på den firman för all framtid. Trots att vi har att göra i dag så vet man inte hur det kan vara i en framtid om 5 år eller 10 år eller så.(D)

De *egna produkterna* säljs med hjälp av *tre resande respresentanter* samt en *försäljningschef* (Fc) som ansvarar för de största hemmamarknadskunderna typ varuhus. Fältorganisationen täcker hela landet och man besöker såväl stora som små detaljister samt varuhus och stormarknader. Man hjälper till med viss uppskyltning i samband med besök. Som säljstöd fungerar dels ett rikligt broschyrmaterial, dels butiksställ för det egna sortimentet. Vid nya avtal och speciella försäljningsdriver deltar antingen direktören eller VD tillsammans med Fc. Efterorder och telefonorder sköts av en person på kontoret. Normalt annonserar man inte. Alla reklaminsatser går via butikerna och förpackningarna.

All exportförsäljning sker via agenter i respektive land, även i Skandinavien. Agenterna representerar omväxlande hela eller endast delar av sortimentet. I en del länder säljer agenten i eget namn. Säljstöd i exportförsäljningen är rådgivning om lämpliga marknadsföringsåtgärder, annan prissättning till agenterna, konsignationslager som finansiellt stöd, viss produktanpassning till speciella önskemål, visst stöd till tryckning av broschyrmaterial etc. Man strävar alltså efter att agenten marknadsför aktivt men kan inte tvinga fram detta. Man arbetar istället med positiva stöd. Det faktum att agenter inte marknadsför hela sortimentet upplevs som ett litet problem.

Man satsar medvetet på att öka exporten, men har ingen speciell sökprocess för att finna nya agenter/länder.

> Vi hittar inte agenter. Det är de som hittar oss. Vad jag har funnit så hittar de oss på tre olika sätt. Det ena är att våra exportkunder själva ställer ut på mässor. Det andra är det att vi är med i en del internationella kataloger. Det finns en stor exempelvis som heter Made in Europe. Den tittar nog väldigt många i. Det tredje sättet är att man har varit på besök i Sverige och sett grejorna här. Man har då tagit reda på vem som är tillverkare. (Ec)

Leverantörer

De största leverantörerna är de 3-4 internationella kemiföretag som levererar plastråvaran. Konsumentplast har även stora inköpa av kartong och tryckning. Man använder tre olika tryckerier. Oljekrisen medförde inga råvaruproblem då man hade gamla affärsförbindelser med leverantörerna. Övriga leverantörer är ett 100-tal av olika kompletteringsmaterial. Ingen leverantör kan sägas dominera på något område.

Verktygstillverkningen klaras till största delen inom koncernen även om den snabba produktutvecklingen medfört verktygsbehov som knappt kan klaras inom rimliga leveranstider. Ännu så länge klarar man verktygsframställningen internt, men man börjar bli medveten om kapacitetsbegränsningen.

Offentliga sektorn

Utöver det intima samarbetet med Arbetsvården föreligger endast de vanliga formella relationerna med offentliga myndigheter, såväl med stat som kommun.

TILLGÅNGAR

	Omsättningstillgångar	Period 1971/72 tkr	%	Period 1972/73 tkr	%	Period 1973/74 tkr	%
B1	Kassa och bank	113	2	340	4	199	2
B2	Kortfristiga fordringar	981	15	1 193	16	1 513	16
B3	Varulager	1 672	25	2 149	28	3 294	34
B4	**S:a omsättningstillgångar**	2 766	42	3 682	49	5 006	52
B5	**Spärrkonto för investeringsfond**	-	-	-	-	-	-
	Anläggningstillgångar						
B6	Värdepapper och långfristiga fordringar	5	-	5	-	5	-
B7	Maskiner och inventarier	971	15	1 000	13	1 070	11
B8	Fastigheter	2 914	44	2 869	38	3 486	36
B9	Goodwill, patent, organisationskostnader m m	-	-	-	-	-	-
B10	**S:a anläggningstillgångar**	3 890	58	3 874	51	4 561	48
B11	**S:a tillgångar**	6 656	100	7 556	100	9 567	100

SKULDER OCH EGET KAPITAL

	Kortfristiga skulder	Period tkr	%	Period tkr	%	Period tkr	%
B12	Skatteskulder	12	-	32	-	50	-
B13	Leverantörsskulder	1 383	21	1 403	19	1 510	16
B14	Andra kortfristiga skulder	672	10	808	11	1 394	15
B15	**S:a kortfristiga skulder**	2 067	31	2 243	30	2 954	31
	Långfristiga skulder						
B16	Checkräkningskredit	500	8	300	4	300	3
B17	Inteckningslån	2 894	43	2 756	36	3 585	38
B18	Avsatt till pensioner	-	-	-	-	-	-
B19	Övriga långfristiga skulder	129	2	723	10	751	8
B20	**S:a långfristiga skulder**	3 524	53	3 779	50	4 636	49
B21	**S:a skulder**	5 590	84	6 022	80	7 590	79
	Obeskattat eget kapital						
B22	Investeringsfonder	-	-	-	-	-	-
B23	Lagerreserv	910	14	1 290	17	1 685	18
B24	Övriga obeskattade reserver	-	-	-	-	-	-
B25	**S:a obeskattat eget kapital**	910	14	1 290	17	1 685	18
	Beskattat eget kapital						
B26	Aktiekapital (kapitalkonto)	100	2	100	1	240	3
B27	Fonder och vinstmedel	82	1	164	2	111	1
B28	Fordran skuld aktieägare	- 25	-	- 20	-	- 59	-1
B29	**S:a beskattat eget kapital**	156	2	244	3	292	3
B30	**S:a eget kapital**	1 066	16	1 534	20	1 977	21
B31	**S:a skulder och eget kapital**	6 656	100	7 556	100	9 567	100

RÖRELSENS INTÄKTER OCH KOSTNADER		Period 1971/72		Period 1972/73		Period 1973/74	
R1	Försäljning	tkr 5 990	100	tkr 7 712	100	tkr 10 212	100
R2	Övriga rörelseintäkter	129	3	206	3	182	2
R3	**S:a rörelseintäkter (omsättning)**	6 119	103	7 918	103	10 394	102
R4	Rörelsekostnader	4 879	81	6 382	83	8 750	86
R5	**Rörelseresultat före avskrivningar**	1 239	21	1 536	20	1 644	16
R6	Avskrivningar enligt plan	358	6	426	6	507	5
R7	**Rörelseresultat efter avskrivningar**	882	14,7	1 110	14,4	1 137	11,1
FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER							
R8	Utdelning på aktier och andelar	-		-		-	
R9	Ränteintäkter	18	-	11	-	14	-
R10	Räntekostnader	343	5,7	329	4,3	396	3,9
NETTORESULTAT							
R11	**Nettoresultat**	556	9,3	792	10,3	755	7,4
EXTRAORDINÄRA INTÄKTER OCH KOSTNADER							
R12	Extraordinära intäkter	tkr -		tkr 21 [1]		tkr -	
R13	Extraordinära kostnader	117 [1]		86 [1]		71	
BOKSLUTSDISPOSITIONER							
R14	Förändring av lagerreserv	264		380		395	
R15	Avsättning till/utnyttjande av investeringsfond	-		-		-	
R16	Skillnad mellan avskrivningar enligt plan och bokföringsmässiga avskrivningar	141		140		135	
R17	Övriga dispositioner			98		38	
R18	**Resultat före skatt**	34		109		116	
R19	Skatt	9		27		29	
R20	**Redovisat resultat**	25		82		87	

1)	71/72	72/73	73/74
Koncernbidrag	66	-21	1
Ägarlön	41	75	58
Kundförluster	10	11	12
	117	66	71

			1971/72		1972/73		1973/74	
TILLVÄXT								
N1	Omsättning	tkr	6 119	100	7 918	129	10 394	170
N2	Volym	antal enheter						
N3	Anställda	antal	87	100	98	113	114	131
N4	Tillgångar	tkr	6 656	100	7 556	114	9 567	144
RÖRELSEKAPITAL								
N5	Kassa och bank	tkr	113	% av oms	340	% av oms	195	% av oms
N6	Kortfristiga fordringar	tkr	981		1 193		1 513	
N7	Varulager	tkr	1 672		2 149		3 294	
N8	**Summa N5–N7**	tkr	2 766		3 682		5 006	
N9	Kortfristiga skulder	tkr	2 067		2 243		2 954	
N10	**Rörelsekapital**	tkr	699		1 439		2 052	
SJÄLVFINANSIERING								
N11	**Rörelseflöde**	tkr	789		1 051		1 162	
N12	Rörelsekapitalets förändring	tkr	436		740		613	
N13	Investeringar	tkr	2 165		608		1 329	
N14	Amorteringar	tkr	257		167		133	
N15	**Summa N12–N14**	tkr	2 858		1 515		2 075	
N16	**Självfinansieringsgrad**	%	28		69		56	
FINANSIELL BALANS								
N17	Kassalikviditet	%	53		68		51	
N18	Balanslikviditet	%	134		164		169	
N19	Soliditet	%	19		25		26	
KAPITALOMLOPP								
N20	Omsättning per tillgångskrona	kr	0:92		1:05		1:09	
N21	Omsättning per anställd	tkr	70,3		80,8		91,2	
N22	Lagrets omsättningshastighet	antal gånger	4,16		4,04		3,82	
N23	Lagringstid	dagar	86,5		89,2		94,3	
N24	Lämnad kredittid	dagar	51,1		50,7		47,7	
LÖNSAMHET								
N25	Tillgångarnas avkastning	%	16,4		15,6		13,3	
N26	Eget kapitals avkastning	%	60,8		60,9		43,0	
N27	Rörelseresultat i % av omsättning	%	20,7		19,9		16,1	
N28	Nettoresultat i % av omsättning	%	9,3		10,3		7,4	

D AB BRUKET, EN FÖRETAGSBESKRIVNING

D.1. HISTORIK

AB Bruket är ett *gammalt familjeföretag*. Företaget grundades av den nuvarande ägarens farfar 1909. Under företagets 60-åriga verksamhetstid har företagets letts av fyra ättlingar till grundaren.

Företaget genomgick fram till andra världskriget en relativt snabb expansion och flyttade på 30-talet till det industriområde där Bruket än i dag är beläget. *Redan tidigt* kom företaget att som ett viktigt signum ha *gjutning av monumentalskulptur*. Den verksamhetsgrenen är än i dag ett slags skyltfönster för företaget men ekonomiskt utan betydelse.

Redan tidigt kom man också in på tillverkning av olika symboler bl a bokstäver. *Viktigaste produkterna i dag* är *gjutgods för industrin*. Det har alltid varit företagets viktigaste produkt volymmässigt sett.

Detta företag är som många andra präglat av sin historia och ledning. Ovan berördes företagets utveckling fram till 30-talets slut. Kring 1940 hade företaget ett 70-tal anställda. Tiden därefter och särskilt slutet på 50- och 60-talet innebar en tillbakagång för gjuteriet. Antalet i företaget anställda minskade och investeringarna sjönk till en obetydlighet. Under denna tid var företagsledningen orienterad mot teknisk och materialmässig mångsidighet och konstgjutning. Vid denna tid var personalen i företaget huvudsakligen *yrkesmän* med lång erfarenhet, nyrekryteringen var liten, företagets tekniska utrustning var omodern och verksamheten splittrad. *Marknadsföring förekom inte*.

> ....jag kom från Värmland och hit 1962 som gjuteriingenjör. Jag var ju släkt med företaget, så jag stannade kvar och så 1967 då förre chefen avgick med pension så fick jag jobbet, jag köpte inte företaget men... 1971 köpte jag 51 %, de andra 49 har släktingar till mig. (VD)

Efter nuvarande VD:s inträde i företaget och speciellt efter skiftet på VD-posten har mycket förändrats.

60-talet var för Gjuteriindustrin en allmän nedgångsperiod och AB Bruket drabbades på samma sätt som andra gjuterier. Nedgången i sysselsättningen hade många orsaker.[1)]

> ....gjuterierna måste börja finna sin egen stil och specialisera sig mycket mer än vad man gjorde förr. Nu klarar man sig inte på det utan *gjuterierna måste göra något speciellt*. Bearbetning kom ju in för en del år sedan... vi har ju en mycket liten verkstad här och den bygger vi successivt ut. Vi har inte hunnit med att bygga ut den så mycket som är önskvärt. (VD)

Verkstadsproduktionen innebär att man utöver gjuteriproduktionen också underlevererar den mekaniska bearbetningen.
Ett annat sätt att utveckla sig som underleverantör som Bruket börjat tillämpa är *långsiktiga avtal med kunderna* vari kunden förbinder sig att lägga allt sitt gjutgods till Bruket och Bruket garanterar priset en viss tid.

De senaste årens utveckling har inneburit allt starkare krav på förbättrad *arbetsmiljö* och gjuteriföretagen har haft svårigheter att infria de förväntningar och krav som ställts på dem. För Bruket har detta fungerat som en *ond cirkel*. Den låga lönsamheten har begränsat investeringsmöjligheterna, vilket påverkat såväl arbetsmiljö som lönsamhet. Den dåliga arbetsmiljön har starkt bidragit till svårigheten att rekrytera och bibehålla personal vilket försvårar produktionen och bidrager till en pressad lönsamhet.

Ägande

AB Bruket är ett familjeföretag i andra och tredje generationen. Företagets chef har alltid varit en medlem av ägarfamiljen.
VD äger själv 51 % av aktier sedan 1971 då han från släktingar köpte aktiemajoriteten för att uppnå kontroll över företaget. Av de nuvarande huvudaktieägarna är tre verksamma i företaget.

Affärsidéer

AB Bruket har tre produktområden: Bokstäver och symboler, skulptur och konstverk samt industrigjutgods. De två förstnämnda har obetydlig omfattning.

---

1) Se *Svensk Gjuteriindustri* (1972)

VD:s affärsidé är att göra Bruket till en mycket intimt kopplad underleverantör genom utnyttjandet av långsiktiga avtal. I dag har Bruket kontrakt med kunder som svarar för 55 % av omsättningen. Utgångspunkten när VD utvecklade denna idé var företagets ekonomiska svårigheter och de stora variationerna i beläggning från enskilda kunder. Man hade inte samarbete med sina kunder utan var snarast för kunderna en av flera tänkbara producenter av varje enskild produkt. Den form av offertkonkurrens som blev följden gav som en effekt att VD tillbringade en orimligt stor del av sin tid med att räkna offerter. En annan effekt var en hård konkurrens mellan de olika gjuteriföretagen eftersom branschen som helhet kom in i en ond cirkel. En grundorsak till detta var en genom import och nyinvesteringar uppkommen överkapacitet.

Det nuvarande avtalssystemet ger en grund att prioritera kunderna, vilket är en fördel eftersom ett av företagets problem är köbildning i produktionen och svårighet att hålla leveranstiderna.

Vidarebearbetningen av gjutgods genom mekanisk bearbetning är för VD ett viktigt medel att öka företagets konkurrenskraft och lönsamhet. Omfattningen av vidarebearbetning är i dag betydligt större än Brukets egen kapacitet och man har ett mindre antal underleverantörer som för Brukets räkning vidarebearbetar gjutgodset. Denna vidgning av verksamhetsområdet medför starkt ökade krav på finansiella resurser bl a då mellanlager uppstår hos underleverantörerna.

Bruket har också börjat utveckla standardprodukter för sin största kundgrupp.

Nuläge och utvecklingstendenser

Företaget har en mycket stor orderingång och svårighet att expandera sin produktion i den takt som tycks önskvärd. Samtidigt måste vi konstatera att företaget har stora problem. Investeringsbehovet är stort inte bara på den tekniska sidan utan också när det gäller arbetsmiljön. Företagsledningen kommer genom den svåra rekryteringssituationen, avgångarna av äldre yrkesutbildade arbetare och också förändringarna av gjuteritekniken att behöva ägna mycket stor del av sin tid de närmaste åren åt personalpolitiken.
De senaste årens expansiva utveckling såväl av standardprodukter som kontraktsproduktionen indikerar en fortsatt snabb ökning av dessas andel av totalverksamheten.

D.1.2 Företaget internt

Storlek

> Det är klart att när det går ner så går det ner för oss också, men man vet att man har jobben i alla fall, det är är väldigt viktigt. Vi har under många år haft en "berg och dalbana" på detta företaget när det ena året varit fantastiskt mycket att göra och nästa år inget alls. Det vi har tjänat ihop ena året har gått ut nästa år i löner till de anställda för att de "stått" här. (VD)

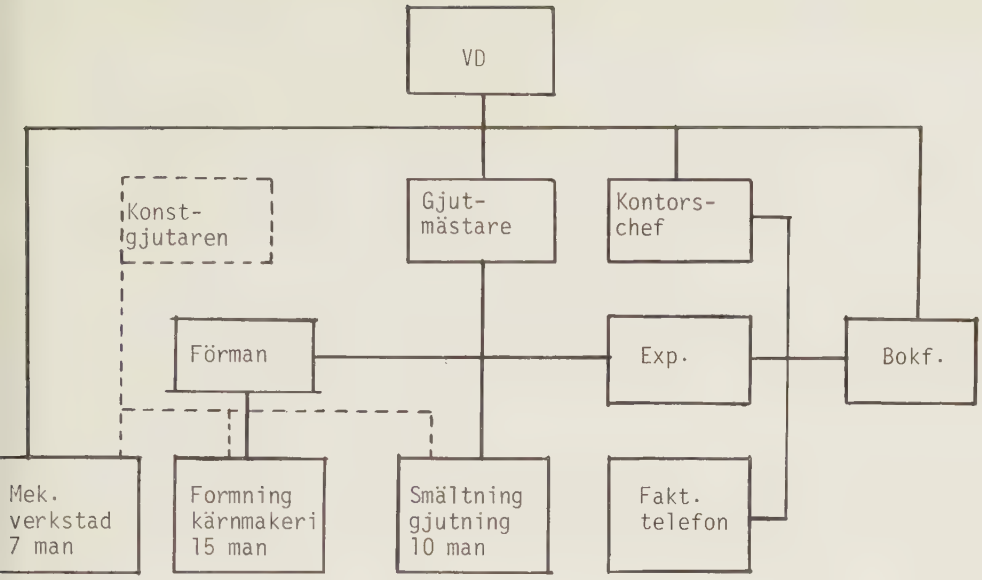
Tabell D.1. Storleksmått för AB Bruket visar den sista berg och dalbanan i den serie av uppgångar och nedgångar som VD talar om. I dag tror VD att han funnit botemedlet mot den stora konjunkturkänsligheten i utnyttjandet av långtidsavtal. Den verkliga utvecklingen vet vi inte nu men förändringen de senaste åren är stor.

TABELL D.1 Storleksmått för perioden 1970-74 (oms/anställd i tusental kr)

Storleksmått	1970	1971	1972	1973	1974
Antal anställda	42	38	34	36	41
Omsättning	4,2 milj	3,4 milj	3,4 milj	4,8 milj	7,4 milj
Oms/anställd	100	90	97	133	180
Ökning i % av oms från föregående år	+31 %	-24 %	-3 %	+45 %	+54 %

Företagsledning och organisation

Företagsledningen utgörs av VD. Företagets styrelse är passiv men har externt rekryterade ledamöter. Styrelsens sammansättning är följande: en f d bankman, en fackman inom gjuteri, en jurist samt två representanter för ägarfamiljen, den förre och nuvarande VD.
VD har på sig själv lagt en mycket stor del av det administrativa arbetet. Organisationsschemat nedan är ett försök att grafiskt illustrera arbetsfördelningen mellan VD och övriga anställda med administrativa eller chefsuppgifter.



FIGUR D.1 Arbetsfördelning och Organisation i AB Bruket

VD är gjuteriingenjör med mångårig branscherfarenhet. VD är företagets säljare. Försäljningsarbetet innebär kontakter med kundföretag och potentiella kundföretag ofta i syfte att intressera kunden för att teckna långsiktigt avtal med Bruket om leverans av gjutgods. VD svarar för kontakten med Banken och tillsammans med Fru P, som svarar för bokföring m m, håller han kontakt med det faktoringföretag man utnyttjar. VD är den som konterar och kalkylerar, han fungerar också som ekonomichef. VD fungerar också som teknisk chef och är den som håller kontakt med tekniker hos kundföretagen.

VD upplever sina arbetsuppgifter som pressade och vill inte rekommendera någon att bli VD. Han är besviken på den sociala responsen och vill inte att hans son skall efterträda honom.

> Jobbet är intressant, det ger mycket, men nackdelarna har på sista tiden blivit så stora. Man blir liksom inte accepterad bland folk. Man får så hård press på sig.
> Allt rör sig så mycket fortare nu än förr.

VD pekar på att chefen särskilt i det mindre företaget inte får någon "feed-back". Det är skillnad att vara chef i stora och små företag. I det mindre företaget har chefen fler typer av ansvar. Dessutom är han

ekonomiskt engagerad. VD menar att dessa olika förhållanden tillsammans gör att arbetet som VD i det mindre företaget är hårt.

I vår organisationsplan över Bruket (figur D.1) redovisar vi två personer på nivån närmast under VD. Kontorschefen, skulle med tanke på arbetsuppgifter och företagets storlek kunna kallas ordermottagare, produktionsplanerare eller kontorist. Hans huvudarbetsuppgifter är: ordermottagning/erkännande, faktureringsunderlag, avlöningsunderlag, inköp, kundkontakter och produktionsplanering veckovis. Kontorschefen fungerar som arbetsledare för telefonisten, delvis också för expeditionsförmannen och Fru P. Kontorschefen har arbetat länge i branschen men endast drygt 2 år i Bruket. En av hans kanske viktigaste och också svåraste arbetsuppgifter är att göra *prioriteringar i produktionsplaneringen* vid "expressorder" från kunderna.
Telefonisten har arbetat i Bruket ungefär ett år. Såväl hon som kontorschefen har arbetsuppgifter som är personligt utformade och har inte haft någon reell företrädare. Utöver att sköta telefonen svarar hon för utskrift av fakturor, löneuppgifter, korrespondens och orderbekräftelse. Hon arbetar alltså direkt tillsammans med kontorschefen. Fru P svarar för bokföringen. Hon har också svarat för ekonomisk planering och budget tillsammans med VD. Vid övergången till databehandling av bokföring/redovisning har dessa rutiner dock förändrats. Hon svarar också för kassan. Ansvaret för expeditionen ligger på en person med en medhjälpare. Expeditionsförmannen ansvarar för avsyning, vägning, kundkort samt inköp av diverse material. Han är den som närmast ansvarar för leveranser och bevakning av utlagt gods. Han har arbetat länge i företaget och var tidigare sysselsatt med konstgjutning.

Gjutmästaren har arbetat mycket länge i företaget.

ChK: Du har varit här i 33 år, vad har Du jobbat med?

- Ja Du vet jag blev anställd här av VD:s far, han var ju direktör på den tiden, men samtidigt var han gjutmästare och så hade han två bröder som också deltog och hjälpte till. Men de kom underfund med att dom kunde inte klara upp det utan det blev för mycket för dem... Jag jobbade på Verkstadsbolaget då, i järngjuteriet och så hade min chef och chefen här pratat om att jag skulle kunna hjälpa till här ett slag. Jag var inte så pigg på det, men han sa att det har man ju nytta av när man är ung att komma ut på andra företag. Sedan har jag blivit här, jag har haft så mycket att göra att *jag inte haft tid att sluta* en gång.
....
Ja, jag ska vara s k gjutmästare och ordna legeringar och smältning och så. Man kan nästan säga att jag har den sämsta sysselsätt-

ningen på företaget. Jag får rycka in överallt, jag måste ha igång gjuteriet. ....Jag börjar alltid en halvtimme innan de andra arbetarna och slutar en timme senare, det har jag hållit på med i 30 år. Jag är här först och går hem sist.

Gjutmästaren är född gjutare.

...i två generationer var min far och farfar gjuterifolk.

Känner Du förman Enholm?

Han är förman för gjuteriet, det är en jäkla arbetsmänniska. - En oerhört duktig karl. Jag brukar säga att *om han och jag lägger av här så får de nog stänga.*

Du vet vi skall vara 35 man här och här är inte mer än 25, men vi måste hag gjuteriet ingång ändå. Då får vi själva vara med hela tiden. Jag kan säga att i 14 dagar har jag fått vistas i smältrummet varenda dag, där har inte varit folk och vi måste ha igång det.

Gjuteriförmannen ansvarar för formning och gjutning medan gjutmästaren själv svarar för smältningen, rensningen och de övergripande uppgifterna. Förmannen har också en mycket lång anställningstid. Han har varit anställd 30 år vid Bruket.

Konstgjutare är den tidigare VD som nu ansvarar för denna verksamhetsgren och har det som något av en *hobby*. Egentliga chefsuppgifter har han inte och hans arbetsledningsinsatser gäller endast konstgjutning och sker i samstämmighet med övriga chefer. (Vi har markerat detta genom att strecka såväl den rektangel som markerar befattningsposition som linjerna för arbetsledning).

Personal

Personalstyrkan i Bruket anses behöva vara 35 man i produktionen och 6 i administrationen. Normalt är dock antalet i arbete i produktionen klart mindre än det önskade/erforderliga med avseende på tillverkningsvolymen. Som redan tidigare nämnts är personalproblem något som Brukets ledning ofta talar om och försöker lösa. Under 1974 då antalet kollektivanställda var 35 räknat på årsbasis, var antalet anställda totalt 61. Personalomsättningen kan alltså sägas vara $\frac{26}{35} \times 100 = 75\ \%$. Vi skall dock observera att det verkliga förhållandet är att hela omsättningen på arbetskraft berör en mindre del av arbetsplatserna i gjuteriet medan

ett 20-tal av de anställda har lång anställningstid i företaget.

Arbetsuppgifterna inom företaget ställer olika krav på de anställda dels i arbetsuppgiften dels genom arbetsmiljön. Såväl höga krav på den anställde vad gäller noggrannhet m m som dålig arbetsmiljö finns i smältrummet medan å andra sidan miljön är klart bättre och arbetsuppgifterna enklare i den mekaniska verkstaden. Dessa skillnader i arbetssituationen förklarar att timlönen varierar mellan 16:80 och 19:55. Till denna lön kommer sedan dels ett närvarobonus dels helgdagsersättning. Efter diskussion mellan företagsledningen och fackföreningen har man kommit överens om att ändra lönesystemet till ett bonuslönesystem kopplat till produktionsvolymen.

Bland personalen med lång anställningstid i företaget är många nära pensionsålder och avgångarna de senaste åren har varit kännbara.

Under perioden 1970-73 har lönekostnadsandelen av omsättningen för respektive år varit 0,30, 0,27, 0,34, 0,34, 0,27. Åren 1971 och 1972 låg alltså personalkostnaden relativt högt men samtidigt hade också omsättningen minskat klart i förhållande till föregående år, vilket förklarar den relativa ökningen.

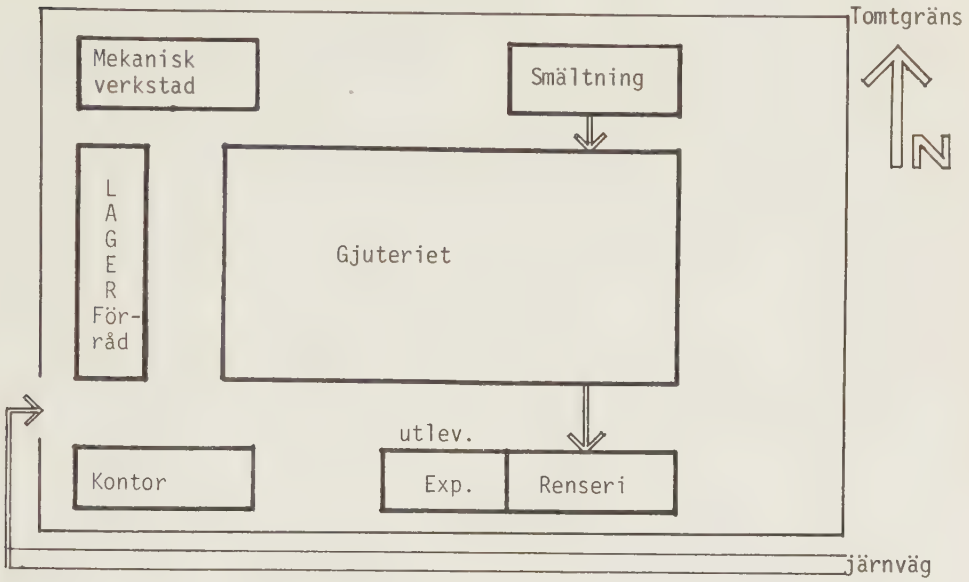
Teknologi

Bruket är ett gjuteri.[1] Gjutning är en gammal teknologi som först sent kommit in i ett förändringsskede. *Fram till 40-talets början* var gjutning ett *hantverk*. Arbetsmiljön är mycket smutsig och vissa arbetsmoment är tunga eller riskabla. Övergång till serietillverkning och ökad mekanisering är en förutsättning för lösandet av såväl miljöproblem som förbättrad tillverkningsekonomi. AB Bruket är i detta *övergångsskede*. Tillverkningen är nu delvis mekaniserad och förbättringar av arbetsmiljön pågår. De speciella kunder och tillverkningsobjekt som Bruket har gör dock en total övergång till automatisk formning utesluten och även fortsättningsvis kommer handformning att vara en viktig formningsmetod.

---

1) Den läsare som liksom vi har dålig kunskap om gjuteri hänvisar vi till utredningen SVENSK GJUTERIINDUSTRI. I Bilaga 1 visar utredarna vad gjuteri är.

AB Bruket är beläget på ett industriområde. Industrispår löper längs ena kanten av fastigheten. Tomten är stor och gör det möjligt att bygga nya lokaler för någon verksamhet utan att stoppa pågående verksamhet. Man arbetar i flera olika byggnader. Dessas läge i förhållande till varandra och tomtens allmänna disposition framgår av figur D.2.



FIGUR D.2 Disposition av fastigheten

Brukets arbetslokaler är äldre och underhållet har länge eftersats. Byggnaderna är mer än 30 år gamla och i flera fall uppförda för annan verksamhet än den nuvarande. Detta medför att transportsträckorna internt ofta är onödigt långa. Företagets två nya smältugnar ligger i en annan byggnad vilket självfallet inte är till fördel för materialflödet. I dag arbetar man med att åtgärda lokalerna. Förmannen för formningen har på eget initiativ börjat måla väggarna i formningshallen vita. Personalutrymmen har delvis byggts om och moderniserats. Ventilationsanläggning för utsugning av stoft och gaser är beslutad liksom åtgärder för att förbättra arbetsförhållanden i inre smältrummet. De tekniska förändringar av produktionsprocessen som planeras kan bidraga till en förbättrad arbetsmiljö.
Den tekniska utrustningen är normal för branschen, speciellt är att företaget har en mekanisk verkstad.

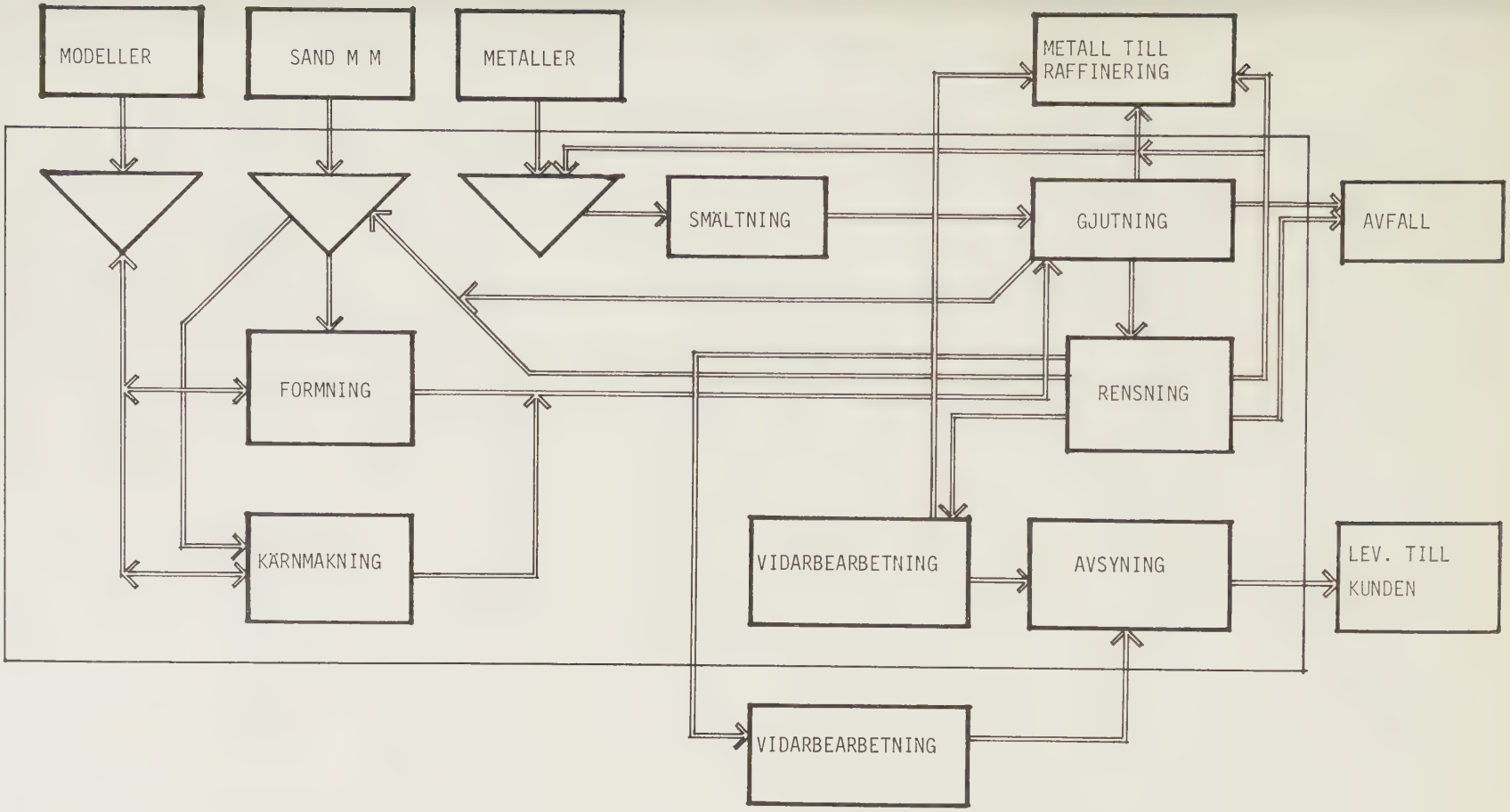
Gjuterierna har alldeles nyligen lämnat det direkta hantverksstadiet och börjat automatiserats. Den mekaniserade epoken tycks bli kort. Kravet på yrkesskicklighet är stort och svårt att få uppfyllt. Genom frånvaron av gjuteriutbildad personal på arbetsmarknaden förstärks trycket på automatisering. Formning, kärnmakning och gjutning för framför allt stora produkter kommer dock även fortsättningsvis ställa krav på yrkesutbildning och kanske ännu mer på noggrannhet. Gjuteriverksamhet är också i mycket hög grad ett lagarbete. Många arbetsmoment kräver samtidigt deltagande av flera personer och serieberoendet är starkt utpräglat. Kritiska personer är de yrkesutbildade som i många fall är veteraner med kort tid till pensionering, förmän och chefer. Inte minst är VD:s tekniska kunnande av utomordentlig stor betydelse. Företagets finansiella resurser är begränsade, vilket är den avgörande förklaringen till det akumulerade investeringsbehovet.

Produktion

Produktionsprocessen i AB Bruket har vi illustrerat i figuren D.3. I det följande avsnittet skall vi presentera produktionsförloppet med utgångspunkt i processen.

Företagets produktion innebär att metalltackor och viss del skrot smältes till flytande metall.Den flytande metallen hälles i formar och ges härvid efter stelning en ny form. Den gjutna produkten har en vikt mellan 5 gram och 3 ton. Processen är relativt likartad för alla produkter. De tekniska kraven är ofta mycket höga och av olika slag. Vissa krav gäller främst yttäthet, andra gäller dimensionstoleranser, åter andra kombinationer av flera kravtyper.

Produktionsprocessens första steg, efter avtal med kunden, beslut om produktion etc, är bestämning av ev beställning av erforderliga råvaror. I denna fas är behovet av planering stort eftersom varje enskilt produktionsobjekt måste samordnas med en ofta stor mängd andra. Råvaror är metall, legeringsämnen och sand. Sand används för formtillverkning. Flera olika kvaliteter utnyttjas beroende på dels formtillverkningsmetoden dels gjutobjektets krav. Metall har man vanligtvis i lager men för speciella tillverkningsobjekt kan specialbeställning aktualiseras.



FIGUR D.3 Produktionsprocessen i AB Bruket

All gjutning i Bruket sker med utnyttjande av sandformning. Detta innebär att för varje tillverkningsobjekt måste en form tillverkas. Formarna är av helt olika karaktär vid maskin- respektive handformning. De modeller som ligger till grund för formarna tillverkas utanför företaget. Om det gjutna skall vara ihåligt måste hålrummet under avgjutningen fyllas ut av en "kärna", också den gjord av sand.

Smältning av metall sker i olika ugnar beroende på hur stor metallmängd som erfordras. Detta innebär att smältning ofta pågår samtidigt i två lokaler. Utgångspunkten vid smältningen är fastställande av ingående metall. För att hålla kravet på legeringarnas exakthet så utnyttjas i huvudsak metall i tackor. Ingjut och annat skrot liksom spån från den mekaniska verkstaden säljs till leverantören.

Avgjutningen sker med hjälp av mindre deglar som förs runt hängande i travers eller transportbana. Eftersom metallen skall hålla viss minimitemperatur vid avgjutningen, skyddas mot oxidering etc så är noggrannhet parad med raskhet viktig.
När metallen i formarna stelnat och temperaturen sjunkit så lågt att det gjutna är hanterbart så slås formen sönder. Detta är ett smutsigt arbete eftersom formen är gjord i sand och preparerad med kimrök. Efter uppslagningen skall det gjutna rensas från all kvarvarande sand, ingöt och matare. Ojämnheter och grader slipas av. Efter dessa moment vidarebearbetas gjutgodset, ofta genom värmebehandling, nästan alltid genom mekanisk bearbetning som upptagning av hål, gängning för bult, slipning av tätningsytor etc.

I Bruket sker vidarebearbetning dels i form av färdigtillverkning av de egna produkterna som vad gäller en produkttyp fogas samman med ett köpt halvfabrikat, dels genom svarvning, fräsning och borrning av underleveransgods.En stor volym vidarebearbetning sker hos underleverantörer eftersom Brukets kapacitet är otillräcklig.

Avslutande avsyning och leveranskontroll sker hos Bruket oavsett om vidarebearbetning skett inom eller utom företaget. Vi skall självfallet komma ihåg att närmare hälften av allt gjutgods lämnar företaget efter rensning.

1 Produktionsprocessen är mycket stark .

> ....men sedan är det ju det att de människorna som blir borta det är de som har nyckelpositioner, de är i den produktiva delen där det börjar och i och med att de är hemma så blir det ingenting gjort för dem som är ute i verkstaden...(Gm)

Inte bara verkstaden påverkas utan ett stopp i smältningen blockerar relativt snabbt den övriga produktionen. Meningsfullheten i att färdigställa formar för gjutning minskar och eftersom det inte föreligger någon direkt överkapacitet i smältningen som kan utnyttjas senare så är situationen besvärlig.

Vanliga källor till produktionsproblemen är *personalbrist* i smältningen och formningen, såväl maskin som handformningen, samt produktionsomläggningar.

2 Tillverkningen av gjutgods är när det gäller handformningen antingen *stycktillverkningen* eller tillverkning av *mycket små serier*. Vi skall dock observera att formerna för serietillverkning här är mycket speciella och baseras på formningsmetoden. Handformning sker främst av stora detaljer och uddadetaljer. Maskinformningen lämpar sig väl för serietillverkning genom att samma modell i formningsmaskinen användes upprepat hur många gånger som helst. Vi skall dock observera att serieeffekt endast uppnås i formningsfasen och att avgjutning och rensning endast i begränsad utsträckning kan utnyttja serieeffekter.

3 Kvaliteten på det producerade gjutgodset har väldigt många bestämningsfaktorer och är minst av allt entydigt. Den uppnådda kvaliteten beror av metallen, metallens temperatur vid gjutningen, egenskaper hos gjutformen samt gjutgodsets temperatur vid rensningen.

4 *Flexibiliteten i produktionssystemet* är ganska *liten*. Detta gäller såväl personal som maskiner och övriga resurser.

> Vi skulle vilja ha det så att personalen i verkstaden skulle jobba i gjuteriet när där inte är folk, men det vill de inte, där är för smutsigt. (GM)

5 Kapaciteten är ganska begränsad, i all synnerhet av bristen på personal. Förutsättningarna för kapacitetsökning ligger därför i utnyttjandet av nyare teknologi såväl vid smältning som formning, rensning och vidarebearbetning. Möjlighet att utnyttja skiftarbete existerar inte.

Brukets produkter

Brukets produkter kan delas in i två huvudgrupper: industriprodukter och övriga, dessa senare är konstgjutning och symboler. De senares omsättningsandel är obetydlig, sammantaget mindre än 10 % av totalomsättningen. Genom den värdemässigt större andelen vidarebearbetning av dessa produkter blir deras andel av gjutningen ännu mindre. *Industriprodukterna utgörs dels av underleveranser*, motsvarande ca 65 % av totalomsättningen, *dels av egna standardprodukter* resterande 25 %. *Expansionen* gäller *egna produkter och underleveranser*. En mycket stor del av industriproduktionen går till *några få storföretag*.

Som företaget är ett gjuteri så innebär underleveranserna att företaget tillverkar enligt ritningar från kunden. Man är dock angelägen att hjälpa kunden såväl med materialval som förändringar av produkten som förbilligar och förbättrar gjutförfarandet.
De egna produkterna är vad vi kallar standardprodukter. De tillverkas i ett stort antal storleksvarianter enligt en branschstandard.

Ekonomi

AB Bruket har under en följd av år haft *dålig ekonomi*. Driftsresultaten var dåliga och likviditeten försämrades. I dag är lönsamheten på väg uppåt men den snabba expansionen har medfört en fortsatt försvagning av likviditeten. Förbättringen av Brukets ekonomi har åstadkommits genom en hård kostnadsjakt, satsning på expansion av den producerade volymen, och en ny strategi.
Den erforderliga likviditetsförstärkningen har delvis uppnåtts genom utnyttjande av faktoring och leasing.
För att fortsätta den inslagna vägen ämnar man satsa vidare på leasing och investeringar i maskinell utrustning. VD menar att det är *bättre att köpa maskiner* och *betala dyra räntor än att anställa mer personal*. Härtill kan läggas att man har svårt att rekrytera personal, ett förhållande som gäller hela gjuteriindustrin.

Jag har nog fått mer insyn sedan VD blev direktör. Han är ärligt och talar om att så och så mycket tjänar vi. (GM)

En tolkning av citatet ovan, som följdes av en beskrivning om den närmast obefintliga informationen tidigare, är att VD eftersträvar ett ökat kostnadsmedvetande hos sina medarbetare.

D.1.3 Brukets miljö

Lokalisering

Lokaliseringen till en av de västsvenska exporthamnarna förstärker Brukets svårigheter att rekrytera personal. Arbetsmarknaden på orten är närmast överhettad och det finns ett flertal andra industriföretag varav flera verkstadsföretag.

Branschöversikt

Gjuteriindustrin har under en lång följd av år brottats med *problem.*[1] Branschens problem har baserats på ett flertal olika faktorer. Flertalet företag i branschen är renodlade underleverantörer ofta med inriktning på ett litet antal kunder. Den tidigare skyddade industrin har kommit in i en europeisk konkurrens, vilken bl a orsakats av allt för snabb kapacitetstillväxt inom branschen internationellt sett. Gjuteriindustrin har nämligen haft en mycket liten efterfrågetillväxt under 60-talet. Flera storföretag med egna gjuterier har byggt ut dessa och därvid genomfört omfattande förbättringar av arbetsmiljö samtidigt med automatiseringar. En fortsatt omstrukturering mot större enheter kan väntas framför allt då lösningen av såväl lönsamhetsproblem som inre och yttre miljöproblem för de mindre gjuterierna blir mycket svåra att genomföra. En fortsättning av branschens svåra rekryteringsläge ger inom en snar framtid[2] gjuterier utan arbetskraft. En förändrad syn på det egna företagets situation mot ett vidgat marknadsmedvetande tycks vara en nödvändighet. Lönsamheten i branschen är generellt sett låg, men klara undantag finns även utanför de största företagen i branschen.

---

1) *Svensk Gjuteriindustri*, Rapport från en utredning... (1972)

2) Ett svenskt företag lär under 1974 helt ha saknat elever till sin inbyggda verkstadsskolas gjuterilinje.

AB Brukets situation är alltså snarare typisk än speciell. Företagets problem är relativt typiska för branschen och också svårigheten att lösa dem. Att se lösningen på problemen i investeringar i miljöförbättrade anordningar och ökad automatisering och mekanisering av produktionsprocessen är lätt. De enskilda företagen tycks dock i många fall, på samma sätt som Bruket, genom de gamla problemen sakna finansiella resurser att lösa dessa problem. Begreppet *ond cirkel* tycks med fog tillämpbart.

Konkurrenter

AB Bruket tillverkar flera olika typer av produkter och konkurrentföretagen kan dels identifieras som gjuterier dels som företag i andra branscher vilka tillverkar substitut för gjuteriets produkter.

AB Brukets huvudprodukter är industrivaror och av dessa är en dryg fjärdedel egna produkter och resterande del underleveranser. Konkurrensen inom detta område är olika stark utgående från olika bedömningsfaktorer. På mindre gods som tillverkas i långa serier är konkurrensen mindre än vid tillverkning i korta serier där smågjuterier är viktiga konkurrenter. Konkurrensen på produkter med ett tekniskt kvalificerat utförande, antingen material eller formmässigt är klart mindre, liksom på tillverkning av mycket stora detaljer. Symboler som bokstäver och liknande kan tillverkas dels i gravyr dels i andra material och inom detta område finns många tillverkare. Risken att något företag tar upp tillverkning av samma produkt som den Bruket tillverkar enligt standard föreligger och VD har vetskap om att åtminstone ett annat företag haft sådana avsikter.

Lokalt finns inget större konkurrentföretag inom gjuteribranschen, däremot ett flertal smärre gjuteriföretag och även tillverkare av symboler med gravyr och i andra material. Nationellt finns ett flertal företag med kapacitet motsvarande Brukets.

Kunder

AB Bruket har ett mycket stort antal kunder såväl när det gäller industriprodukter som övrig tillverkning. För båda områdena gäller dock att koncentrationen till några få kunder är högst betydanden. Fördelningen på stora kunder har efter övergången till utnyttjande av kontraktsproduktion ändrats och för största kunden gäller att detta är huvudskälet till dagens dominerande position. Företaget tillhörde tidigare en grupp på ett 30-tal företag med fakturering mellan 10 och 50 tusen kronor.

Vi har studerat företaget med avseende på en mängd olika förhållanden när det gäller dess kunder. Tidigare har vi konstaterat att företagets verksamhet är inriktad på industrikunder och att huvuddelen av produktionen (65 %) är underleveranser och att ytterligare 25 % av leveranserna går till dessa industrikunder i form av leveranser av standardvaror.

Vi skall jämföra 1971 och 1974. Ett av våra första intryck var, att speciellt bokstavskunderna ofta hade väldigt många fakturor med mycket små belopp. Fördelningen av kunderna på omsättning och genomsnittsliga fakturabelopp var den som framgår av tabell B.2.

Som tabell B.2 visar så kan intrycket förklaras av att antalet småkunder är mycket stort, 36 % av kunderna fakturerades för mindre än 999 kronor. Uppenbart är att faktureringsarbetet till mycket stor del rör dessa mindre kunder, även om självfallet fakturaantalet på storkunderna är mycket större. Sammantaget sett är dock faktureringen förbryllande och en av storkunderna fick 121 fakturor, med ett genomsnittsligt belopp på ca 1 000 kronor. Den bakomliggande orsaken är att ett stort antal småleveranser har gått till kunden som alla följts av separat faktura.

TABELL B.2 1971 års kunder och genomsnittliga (Ø) fakturabelopp.

Ø Fakt belopp \ OMS	≤ 999 A	1 000 – 1 999 B	2 000 – 4 999 C	5 000 – 9 999 D	10 000 – 24 999 E	25 000 – ≤ F	Summa kunder
a ≤ 199	38	2	1				41
b 200 - 499	24	7	10	2	1		44
c 500 - 999	10	8	7	3	1		29
d 1 000 - 1 999		13	7	2	4	3	29
e 2 000 - 4 999			11	4	8	8	31
f 5 000 ≤				4	10	12	26
Summa kunder	72	30	36	15	24	23	200

En jämförelse mellan de två åren 1971 och 1974 visar att koncentrationen till de största kunderna har ökat markant men att samtidigt de mycket små kundernas andel är relativt oförändrad. Antalet kunder har också mellan de båda åren hållit sig relativt oförändrat vid ungefär 200.

TABELL B.3 Kundkoncentration 1971 och 1974. (i 1 000-tals kronor)

	1971	Ack	1974	
Kunder fakturerade i kr	2 463		6 682	
för ≥ 100 kronor i %	62	62	78	78
kundernas antal	8		11	
Kunder fakturerade i kr	336		114	
för 50-100 kronor i %	8	70	1	80
kundernas antal	5		2	
Kunder fakturerade i kr	557		443	
för 10-50 kronor i %	14	84	5	85
kundernas antal	17		22	
övriga kunders andel		16		15
10 största kunderna i %	65		76	
5 största kunderna i %	52		59	
största kunden i %	22		23	

Marknadsföring

Den nuvarande VD:s syn på Brukets situation tidigare inte minst, och hans sätt att förändra situationen framgår av citatet nedan:

> Är man Underleverantör så är man ju beroende av de som beställer och de kan skifta sin leverantör och då sitter man väldigt illa till och får gå ut och skaffa nya kunder. Men då (när det är låg-konjunktur) är även andra ute och skaffar jobb och då får man en del nytt jobb till mycket dåligt betalt.
>
> Vi funderade över hur vi skulle koppla oss närmare till kunderna. ... man skulle sälja sin tillverkning...
> ... är det lönt att hålla på så här... skaffa ett företag som behöver den här produktionen, som behöver ett gjuteri så säljer vi produktionen. Vi sköter produktionen och de lägger allting här. På det viset blir vi anställda i det här företaget kan man säga...
>
> Men efter olika diskussioner kom vi underfund med att det var nog rätt svårt att få någon som var intresserad av en sådan lösning.
>
> Då fattade vi beslutet att skicka ut brev till svenska verkstads-industrier. Vi hade då innan ett kontrakt med stora Bolaget sedan en 7-8 år, det var ett femårskontrakt och det hade förnyats. Vi arbetade fram ett kontraktsförslag som vi skickade ut. Det gav dels några nya kontraktskunder, varav en blivit mycket stor, dels några nya kunder.

Vi har en del eget arbete nu också, förr hade vi ingen egen tillverkning alls, men samtidigt som vi skrev och sökte nya kunder så beslöt vi att ta upp några artiklar.

Kontrakten stipulerar att företaget lägger all sin metallgjutning här, men volymen vet vi ju inte.
Vi har fått bättre lönsamhet efter införande av kontrakten och jämnare produktion.

En tillfällig kund som oroar vår produktion, måste betala lite mer och är ingenting att ha och då blir vi för dyra.

I dag får alltså gruppen övriga kunder sina order prioriterade sist i kollision med önskemål från kontraktskunderna.

Brukets standardprodukter marknadsföres förutom av Bruket självt av ett marknadsförings/säljbolag inom den berörda industrin. VD ser mycket positivt på möjligheterna för denna produktgrupp.

Leverantörer

Brukets leverantörer är i huvudsak ett antal stora grossistföretag när det gäller råvaror. Modeller för formtillverkning produceras huvudsakligen av ett lokalt snickeriföretag. Övriga inköp sker också vanligen hos lokala företag. Inköp av maskiner och utrustning har skett efter offertintagning från ett litet antal företag som handlar med gjuteriutrustningar.

Relationer till offentliga myndigheter

Företaget har i viss utsträckning kommunala myndigheter som kunder, detta gäller då vanligen konstverk. I den dagliga verksamheten har företaget genom sin besvärliga arbetskraftssituation frekventa kontakter med arbetsförmedlingen på orten och även med länsarbetsnämnden.

BALANSRÄKNING

Datum

TILLGÅNGAR

		Period 1973		Period 1972		Period 1971	
	Omsättningstillgångar	tkr	%	tkr	%	tkr	%
B1	Kassa och bank	266	8	132	6	243	11
B2	Kortfristiga fordringar	1 117	34	474	21	411	19
B3	Varulager	637	20	601	27	502	23
B4	**S:a omsättningstillgångar**	2 020	62	1 207	54	1 156	52
B5	**Spärrkonto för investeringsfond**						
	Anläggningstillgångar						
B6	Värdepapper och långfristiga fordringar						
B7	Maskiner och inventarier	447	14	309	14	309	14
B8	Fastigheter	792	24	750	33	750	34
B9	Goodwill, patent, organisationskostnader m m						
B10	**S:a anläggningstillgångar**	1 239	38	1 059	47	1 059	48
B11	**S:a tillgångar**	3 259	100	2 266	100	2 215	100

SKULDER OCH EGET KAPITAL

		Period		Period		Period	
	Kortfristiga skulder	tkr	%	tkr	%	tkr	%
B12	Skatteskulder	2	–	1		1	
B13	Leverantörsskulder	1 246	38	631	28	524	24
B14	Andra kortfristiga skulder	359	11	210	9	305	14
B15	**S:a kortfristiga skulder**	1 607	49	842	37	830	37
	Långfristiga skulder						
B16	Checkräkningskredit	400	12	400	18	320	14
B17	Inteckningslån	544	17	511	23	545	25
B18	Avsatt till pensioner						
B19	Övriga långfristiga skulder						
B20	**S:a långfristiga skulder**	944	29	911	40	865	39
B21	**S:a skulder**	2 551	78	1 753	77	1 695	77
	Obeskattat eget kapital						
B22	Investeringsfonder						
B23	Lagerreserv						
B24	Övriga obeskattade reserver	458	14	270	12	279	13
B25	**S:a obeskattat eget kapital**	458	14	270	12	279	13
	Beskattat eget kapital						
B26	Aktiekapital (kapitalkonto)	132	4	132	6	132	6
B27	Fonder och vinstmedel	118	4	111	5	109	5
B28	Fordran skuld aktieägare	–					
B29	**S:a beskattat eget kapital**	250	8	243	11	241	11
B30	**S:a eget kapital**	708	22	513	23	518	23
B31	**S:a skulder och eget kapital**	3 259	100	2 266	100	2 215	100

Företag
AB BRUKET
Handläggare

RESULTATRÄKNING

BILAGA D
2/3

Datum

	RÖRELSENS INTÄKTER OCH KOSTNADER	Period 1973 tkr	%	Period 1972 tkr	%	Period 1971 tkr	%
R1	Försäljning	4 802	100	3 253	100	3 272	100
R2	Övriga rörelseintäkter						
R3	**S:a rörelseintäkter (omsättning)**	4 802	100	3 253	100	3 272	100
R4	Rörelsekostnader	4 567	95	3 117	95	3 098	94
R5	**Rörelseresultat före avskrivningar**	235	5	135	4	74	2
R6	Avskrivningar enligt plan	151	3	61	2	65 x)	2
R7	**Rörelseresultat efter avskrivningar**	84	2	75	2	9	
	FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER						
R8	Utdelning på aktier och andelar	-					
R9	Ränteintäkter	11		4		5	
R10	Räntekostnader	84	2	73	2	76	2
	NETTORESULTAT						
R11	**Nettoresultat**	11		6		-62	2
	EXTRAORDINÄRA INTÄKTER OCH KOSTNADER						
R12	Extraordinära intäkter	tkr -		tkr -		tkr -	
R13	Extraordinära kostnader	-		-		-	
	BOKSLUTSDISPOSITIONER						
R14	Förändring av lagerreserv	-		-		100	
R15	Avsättning till/utnyttjande av investeringsfond	-		-			
R16	Skillnad mellan avskrivningar enligt plan och bokföringsmässiga avskrivningar	-		-			
R17	Övriga dispositioner	-		-			
R18	**Resultat före skatt**	11		6		-162	
R19	Skatt	3		3		3	
R20	**Redovisat resultat**	7		3		-165	

x) beräknad som 7 % på Brandförsäkringsvärdet

Denna blankett är utgiven av Svenska Arbetsgivareföreningen. Blanketten ingår i materialpaketet Se om ditt företag, avsnittet "Ekonomisk översikt".

AB BRUKET

			1973		1972		1971	
TILLVÄXT								
N1	Omsättning	tkr	4 802	146	3 253	99	3 272	100
N2	Volym	antal enheter	-					
N3	Anställda	antal	36	97	34	92	37	100
N4	Tillgångar	tkr	3 259	147	2 266	101	2 215	100
RÖRELSEKAPITAL								
				av oms.		av oms.		av oms.
N5	Kassa och bank	tkr	266	8	132	6	243	11
N6	Kortfristiga fordringar	tkr	1 117	34	474	21	411	19
N7	Varulager	tkr	637	20	601	27	502	23
N8	**Summa N5–N7**	tkr	2 020	62	1 207	54	1 156	52
N9	Kortfristiga skulder	tkr	1 607	49	842	37	830	37
N10	**Rörelsekapital**	tkr	413	13	365	16	326	15
SJÄLVFINANSIERING								
N11	**Rörelseflöde**	tkr						
N12	Rörelsekapitalets förändring	tkr						
N13	Investeringar	tkr						
N14	Amorteringar	tkr						
N15	**Summa N12–N14**	tkr						
N16	**Självfinansieringsgrad**	%						
FINANSIELL BALANS								
N17	Kassalikviditet	%	86		72		79	
N18	Balanslikviditet	%	126		143		139	
N19	Soliditet	%	27		29		30	
KAPITALOMLOPP								
N20	Omsättning per tillgångskrona	kr	1,47		1,43		1,47	
N21	Omsättning per anställd	tkr	133		96		88	
N22	Lagrets omsättningshastighet	antal gånger	7,16		5,18		6,17	
N23	Lagringstid	dagar	50		69		58	
N24	Lämnad kredittid	dagar	83		52		45	
LÖNSAMHET								
N25	Tillgångarnas avkastning	%	3,0		3,3		-0,4	
N26	Eget kapitals avkastning	%	1,8		1,2		-12,0	
N27	Rörelseresultat i % av omsättning	%	4,9		4,2		-2,3	
N28	Nettoresultat i % av omsättning	%	2,3		1,8		-18,9	

E AB MEKANO, EN FÖRETAGSBESKRIVNING

AB Mekano är ett mindre verkstadsföretag centralt beläget i Skånestad.

E.1 HISTORIK

> Företaget startades den 2 januari 1968. Anledningen till att jag efter många år i flera olika företag startade Mekano var väl närmast att min son Pelle i september 1967, uttryckte farhågor för anställningsmöjligheterna när han blev utexaminerad från Teknis i maj 1968.
>
> Genom en ren tillfällighet läste jag en annons i SDS den 7 november 1967 om en mekanisk verkstad, som på grund av dödsfall var till salu eller uthyrning. Jag svarade på annonsen och tre dagar senare skrevs kontrakt med ägaren.
>
> Samtidigt fick jag beställning på färdigställande av pågående arbeten. Jag fick således en flygande start. Samtliga 10 anställda stannade kvar, alla mycket dugliga och präktiga medarbetare.
>
> Under min tidigare verksamhet hade jag kommit i kontakt och blivit vän med många kollegor inom andra företag som lade ut beställnings- och reparationsarbeten. Jag lät trycka en liten reklambroschyr och skickade ut ca 200 till alla gamla bekanta och därefter besökte jag efter en uppgjord plan successivt de flesta av dessa. Resultatet härav lät inte vänta på sig. Redan i slutet av januari 1968 började beställningar inkomma, som föranledde behov av utökad personal. (VD)

I denna inledningsfas med en aktiv marknadsföring för att uppnå ett bättre utnyttjande av maskiner, anläggningar, personal och administration expanderade företaget till en början snabbt och det ställde stora krav på kapital, vilket VD saknade.

> Min checkkredit utökades till 100 000 kronor genom inteckning av min fastighet i Malmö.

Huvudskälet till företagsstarten var att *trygga ett jobb åt sonen Pelle*. Han började i företaget i juni 1968.

> ....och sedan började han här hos far då direkt efteråt. (Sven)

Mekano blev snart ännu mer familjeföretag. I november samma år knöts även sonen Sven till företaget.

Härigenom (genom sönernas inträde i företaget) fick jag mer tid att ägna mig åt företagets driftsproblem, konstruktionsarbete, kundbesök och offertarbete. (VD)

Under de första åren var företagets *likvida ställning mycket svag*. Investeringsbehovet var stort och expansionen krävde resurser bl a i lageruppbyggnad och kundkrediter. För att minska sina kostnader för lager inköpte man vid två tillfällen stora lagerpartier från företag som avvecklade verksamheten. Detta kom naturligtvis att medföra en kapitalbindning i lager och ökat kapitalbehov samtidigt som det bidrog till att minska företagets kostnader. Mekanos ansträngda likvida situation tillspetsades då en av de större kunderna ställde in betalningarna.

Den enda smäll som vi verkligen har fått det var Kontikkikonkursen, ett mycket dystert minne. (VD)

1970 då kreditrestriktionerna infördes och checkkrediterna reducerades med 20 % kom vi i ett mycket allvarligt läge. Samtidigt så fick vi en konkurssmäll från 1969 på 70 000 kronor. Det var 120 000 i rörelsekapital som med en gång flög.

Det var mycket penibelt vid många tillfällen. Jag fick åka omkring till kunderna och få förskottsbetalningar och t o m innan jobben var färdiga för att hålla den och den ifrån mig. Samtidigt så gjorde jag en rundfråga till personalen: om det var någon som hade sparmedel att låna oss så fick de 9 % ränta, dvs 2 % över den aktuella sparbanksräntan. Jag fick in 22 000 kronor genom reverser och de är samtliga inlösta idag. Tyvärr hade inte fler pengar men det var mycket betydelsefulla pengar i det läget. (VD)

Utvecklingen sedan dess har varit positiv och i dag är företagets problem att välja rätt order, kunna säga nej, och att utveckla förbättra produktionsmetoder.

Ägande

AB Mekano *ägs av VD och hans två söner* Pelle och Sven. Ursprungligen ägdes samtliga aktier av VD. Successivt har han i form av gåva fört över aktier till sönerna. Idag äger VD 64 % av aktiekapitalet och sönerna vardera 18 %. Inom ramen för styrelsearbetet och beslutsfattande tillämpas regeln: en man en röst.

Affärsidéer

Företaget har *tre affärsidéer*, men arbetar även utanför de direkta affärsidéerna.

Pneumatiska arrangemang för skogsbruksmaskiner är företagets stora affärsidé. På detta område har man sin största kund. Produkten marknadsföres inte direkt som egen produkt utan all tillverkning sker för speciell kunds räkning och med speciella krav. Man arbetar för att vidga marknaden till fler företag i skogsmaskinbranschen. Denna affärsidé liksom övriga verksamheter har ett mycket viktigt inslag i personliga kontakter med kundföretagets personal.

> Ja den kommer att utvecklas ännu mer (relationen till kunden H) och det bottnar i att vi liksom är på samma våglängd allihop, från högste chefen, till ritkontorschefen och produktionschefen. Vi diskuterar problemen. (VD)

En andra affärsidé är *att vara underleverantör till olika företag*. Här har man liksom när det gäller pneumatikområdet, som ju är underleveranser i både Mekanos och vår terminologi, sökt personliga relationer och konjunkturokänsliga branscher och verksamheter.

> Vi kommer att satsa mycket på detta, det är en konjunkturokänslig bransch och bra folk. (Pelle)

Mekanos tredje affärsidé är att *fungera som beställningstillverkare och reparatör* av utrustning, maskiner och anläggningar. Utgångspunkten är att denna affärsidé kan stödja de övriga.

> Ja jag får nästan säga att när det gäller allmän konjunkturnedgång så innebär det ju oftast att våra beställare försöker behålla utlagda order inom sig själva. Och det är där reparationsarbetet är en mycket viktig hörnsten genom att det alltid fortlöper. Ofta när det varit dåliga tider så har jag ringt omkring till våra reparationskunder och frågat: "är det inga reservdelar Ni behöver lägga upp nu, för just nu saknar vi jobb. Behöver Du inte ett par kugghjul till det och det, behöver Du inte...". Det har lett till många beställningar under svåra tider då det var liten orderingång. (VD)

Att skapa personliga relationer och kunna möta kundens krav och behov i sin egen organisation är viktigt.

> Genom våra goda relationer med företagen har situationen uppstått att mina närmaste medarbetare och våra reparatörer går på de olika industrierna som om de vore anställda där. På Glassfabriken har vi två man som gör deras jobb, känner till alla lokaler och skrymslen. De vet vem de skall vända sig till om de behöver hjälp med lyft.... man liksom specialiserar viss personal till varje, vi skiftar inte om vi kan undvika. (VD)

Att bygga upp personliga relationer mellan företag är känsligt och kräver långsiktigt arbete.

> Jag har talat väldigt noga med våra killar ute att rätta sig efter föreskrifter... de skall framföra förslag på ett hyfsat sätt; man kan göra så och så i stället...(VD)

Allmänt kännetecknas valet av kunder av en önskan att uppnå långsiktiga relationer, gärna så att man samarbetar inom flera områden/affärsidéer. De aktuella kunderna och arbetena kännetecknas självfallet inte helt av dessa önskemål.

Nuläge och utvecklingstendenser

Företaget *befinner sig i ett expansivt skede*. Lönsamheten och den ekonomiska konsolideringen har förbättrats markant. Mekanos karaktär av familjeföretag är framträdande dels genom de tre i ledningsgruppen dels genom företagets låga formalisering, korta befälskedja och personliga organisation.

Man känner sig, genom det förbättrade ekonomiska läget, inte längre tvingad att acceptera dåligt betalda order för att överleva. I stället har man övergått till att med hjälp bl a av efterkalkyler fundera över vilka kunder och vilken sorts produkter man vill ha.

E.2 FÖRETAGET INTERNT

Storlek

Företagets omsättning verksamhetåret 1974 uppgick till ca 2 200 000 kronor. Utvecklingen sedan 1970 mätt i omsättning och antal anställda framgår av nedanstående tabell. Som framgår har företagets omsättningsutveckling varit ojämn. Åren 1971 och 1972 innebar en mycket markant tillbakagång i all synnerhet om man även beaktar inflationsutvecklingen.

TABELL E.1 Storleksmått för perioden 1970-1974

STORLEKSMÄTT	1970	1971	1972	1973	1974
Omsättning	1 425	1 438	1 380	1 474	1 904
Antal anställda	23	26	22	25	26
Oms/anställd	62	55	63	59	73
Ökning av oms från föreg år	--	1	-4	7	29

Företagsledning och organisation

Företagsledningen utgörs av far och två söner

> Efterhand utformades våra arbetsrutiner - Pelle fick i uppdrag att uppgöra efterkalkyler och orderuppföljning, Sven fick svara för allt kameralt arbete, inköp, avlönings-, skatteberäkning, bankförbindelser, växlar o d. (VD)

> ....jag sköter det lilla kamerala, inköpen, en viss del av försäljningen och sedan den tid som blir över hjälper jag till ute i verkstaden.
> Behövs det någon chaufför så får jag göra det, Pelle och jag brukar säga att vi är Skånestads dyraste chaufförer. Vi räknar med att gör vi det så kostar det inte företaget något. Våra kostnader finns där ändå. Om vi skulle skicka iväg någon av gubbarna som kunde göra en produktiv insats den tiden, så hade vi fått bryta loss honom. Det vi inte hinner göra på dagtid får vi göra senare. (Sven)

Utöver familjemedlemmarna så består företagets ledning av verkmästaren och en förman för den mekaniska bearbetningen.

> Verkmästaren är ansvarig för att produktionen fortskrider med minsta möjliga tidsspillan, att tillverkningsmetoderna anpassas på bästa sätt efter befintliga resurser eller eventuellt inkomma med förslag om anskaffning av kompletterande utrustning. Instruktion, arbetsfördelning, kontroll och allmän övervakning är mycket betydelsefulla uppgifter. (VD)

De ovan citerade uttalanden av VD och Sven visar en reell arbetsfördelning. Bröderna har successivt fått ta allt mer ansvar.

> Pelle ansvarar för planering, produktionsövervakning, efterkalkylering och kundkontakter - han är även ordförande i bolagsstyrelsen. (VD)

En viktig detalj är att hela ledningsgruppen och sekreteraren - som sedan 1969 skött telefonväxeln, faktura- och brevskrivning, avlöningsuträkning, statistikuppgifter m m - träffas två gånger dagligen för kaffepaus. Ofta används kaffepausen för diskussion av Mekanojobb.

VD är 62 år. Han har före 1968 lång yrkesverksamhet som ingenjör på mekaniska verkstäder i olika befattningar. Hans erfarenhet från olika arbetsuppgifter är stor.

Pelle är 33 år, gymnasieingenjör och företagets styrelseordförande sedan 1972. Hans erfarenhet före inträdet i Mekano är framför allt som planerare i ett industriföretag. Ordförandeskapet och det ökande ansvaret i det dagliga arbetet har gett honom delvis nya arbetsuppgifter.

Sven är 30 år. Han är gymnasieekonom. Före sitt inträde i Mekano har han arbetat med både försäljning och administrativa uppgifter i andra företag.

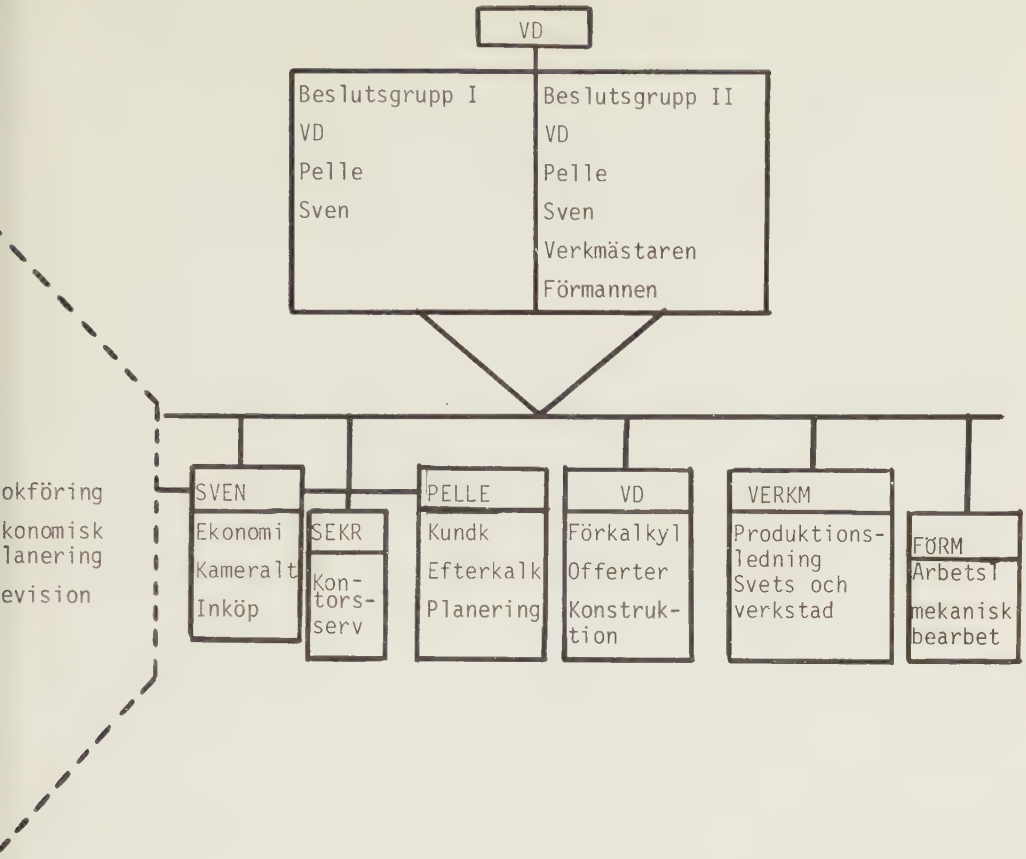
Verkmästaren och förmannen har varit anställda länge i företaget.

> Verkmästaren hade varit här i 6 eller 7 år innan jag övertog det. Och förmannen kom visst året efter, han stod som svarvare då och så blev de ansvariga arbetsledare, det var egentligen den första åtgärd jag vidtog.

Företagets organisation och arbetsfördelningen inom ledningsgruppen kan åskådliggöras i figur E.1.

En schematisk beskrivning av organisation och arbetsfördelning som den nedan redovisade är svår att åstadkomma utan att överförenkla.

Verkmästarens ställning är "framskjuten" och han "värderas högt". Arbetsfördelningen mellan bröderna är närmast absolut vad gäller de dagliga rutinerna, men i de flesta arbetsuppgifter kan de ersätta varandra om det behövs.
Organisationen kännetecknas av att *beslutsfattande* i mycket hög grad *sker i grupp* och att detta beslutsfattande äger rum vid kaffet. Självständigheten i det funktionella arbetet är däremot mycket stor och den ansvarige sköter sig själv.



FIGUR E.1 Organisationsplan

Personal

Av de totalt 30 anställda arbetar 24 i produktionen, därav är 3 lärlingar. 6 personer har administrativa arbetsuppgifter varav 2 inom produktionen.
Av den administrativa personalen har VD, verkmästare och förman arbetat i Mekano sedan starten. Bröderna anställdes under första verksamhetsåret och sekreteraren våren 1970.

De 21 anställda yrkesmännen har varit anställda i företaget sedan

1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974
8	1	3	1	3	2	3

Bortsett från praktikanter och lärlingar med kort tjänstgöringstid har under perioden 1968-74 totalt 18 personer utöver de ovannämnda 21 arbetat i företaget. Fyra av de avgångna har lämnat företaget vid pensionering och tre i samband med studier. Vid rekrytering av nya medarbetare

har personliga kontakter och rekrytering genom personalen normalt utnyttjats.

Personalpolitikens viktigaste element är *en strävan hos* VD att *skapa gemenskap* mellan företagets anställda och företagsledning/företag. I syfte att åstadkomma detta genomförs regelbundet dels fisketur på sundet dels jullunch. Utöver detta stöder företaget korplaget i fotboll.

Löneläget hösten 1974 var för den utbildade personalen ca 20:-/timme. Av den produktiva personalen är alla bortsett från chaufförer yrkesutbildade. Enda kvinnan i företaget är sekreteraren. Personalomsättningen är låg. Sjukfrånvaron är liten och en genomgång visade att vanligaste orsaken till frånvaro är olyckor/yrkesskador.

Teknologi

Mekano är ett verkstadsföretag. Det finns inom företaget *två teknologiområden:*dels *plåtbearbetning* som kapning, bockning, blästring och svetsning med tyngdpunkt på svetsning, dels *mekanisk bearbetning* som svarvning, borrning och fräsning. Företaget är inriktat på tillverkning i medelstora serier. Successivt har man anpassat sig till ökande serielängder, detta särskilt i den mekaniska bearbetningen. Där avser man att skaffa ytterligare en automatsvarv utöver den som redan finns. Inom plåtbearbetningsområdet är man inriktad på att göra kvalificerade jobb, särskilt sådana där beroendet av fixturer och hjälpmedel som underlättar arbetet är stort. Man ser sig själva som skickliga på att tillverka och utnyttja dessa. Denna inriktning innebär att man eftersträvar att göra serier på upp till hundratalet enheter av större svetsarbeten. Beställningstillverkning och reparationsarbeten är till sin karaktär oftast stycktillverkning. När det gäller de i pneumatikprogrammet ingående enheterna kan man tala om massproduktion eller långa serier.

Resurser

Företagets lokaler är gamla och mycket trånga. Ur flera synpunkter är de oändamålsenliga. Materialflödet blir i många fall olämpligt och fördyras av *trångboddheten*. Dels är andra maskiner i vägen dels är lokalerna trånga och små. En vidare expansion inom ramen för de nuvarande lokalerna är otänkbar. Med tanke på förekommande svetsarbete är ventilationen bristfällig och detsamma gäller personalutrymmena. För att råda

bot på dessa brister och möjliggöra expansion planerar man nybyggnad av en verkstad/svetshall vilket skulle lösa flera av dagens problem. Genom att byggstarten tycks bli fördröjd avser man att genomföra provisoriska lösningar av bl a ventilationsproblemet. Företagets maskinutrustning är synnerligen rikhaltig. Den förstärkta utvecklingen mot medellånga serier behöver dock följas upp på maskinsidan. Investeringarna i maskiner och verktyg har skett mycket ojämnt.

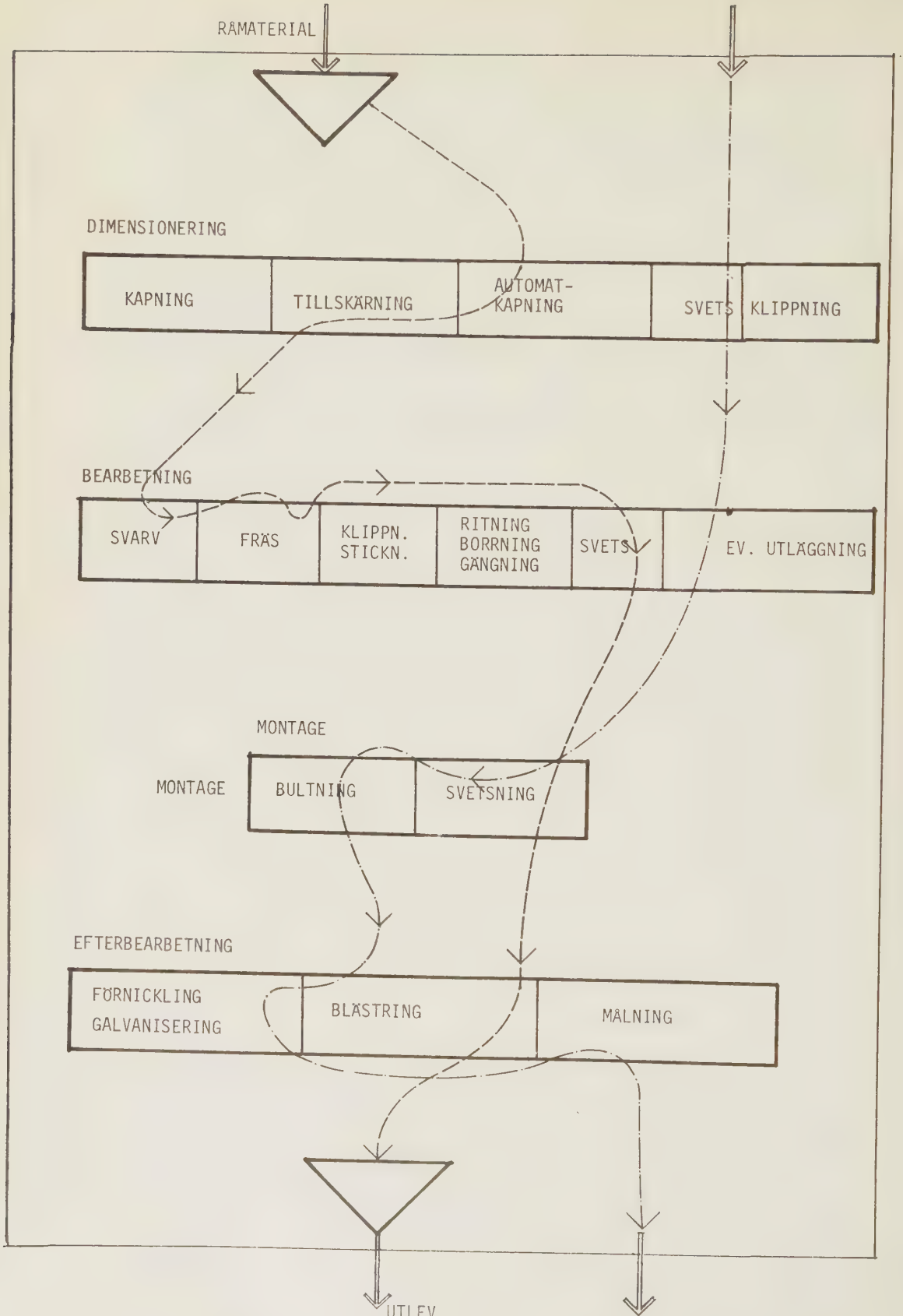
Bland företagets viktigaste resurser är de yrkeskunskaper som enskilda individer besitter. Företagets renomé och de personliga kontakterna med beställarföretagens personal/beslutsfattare är viktiga tillgångar som inte syns på balansräkningen.
Kraven på personalen vid verkstadsarbeten är i stort lika. Däremot påverkas valet av personal till externa arbetsuppgifter av skillnader i kunskap, duglighet och erfarenhet av den enskilda kunden.

Produktion

Produktionsprocessen i Mekano kan sumariskt åskådliggöras som i figuren E.2 nedan. I det följande skall vi beskriva/analysera det aktuella produktionssystemet produktionsfas för produktionsfas. I beskrivningen presenteras produktionssystemet med utgångspunkt från processen. Produktionssystemets struktur ges i en inledande översikt.

Uppgifterna i AB Mekano är att genomföra mer eller mindre omfattande mekaniska bearbetningar av plåt, balkar och rörämnen i stål. Materialet omvandlas till enskilda detaljer, sammansatta delar eller färdiga komplexa produkter. Vikten hos färdiga produkter varierar mellan 20 kg och 1 000 kg. Vanligen ligger vikten under 200 kg. Antalet ingående delar i en produkt liksom antalet bearbetningssteg varierar mellan olika order och kunder. På samma sätt varierar antalet utnyttjade maskiner mellan olika order. Krav på teknisk kvalitet mätt i svetsar, hållfasthet och toleranser är mycket olika mellan olika tillverkningsobjekt och kunder.

De resurser företaget har är kopplade till givna arbetsområden. Maskinerna är fast monterade och har sina givna prestanda, personalen i produktionen fördelas på yrkesgrupper som svarvare och svetsare. I utnyttjandet av personalen finns viss flexibilitet, vilket bl a utnyttjas vid s k externa jobb. Företagets produktionslayout visas i figur E.3. Som framgår har man inte helt genomfört en funktionell layout.



FIGUR E.2 Produktionsprocessen i AB Mekano

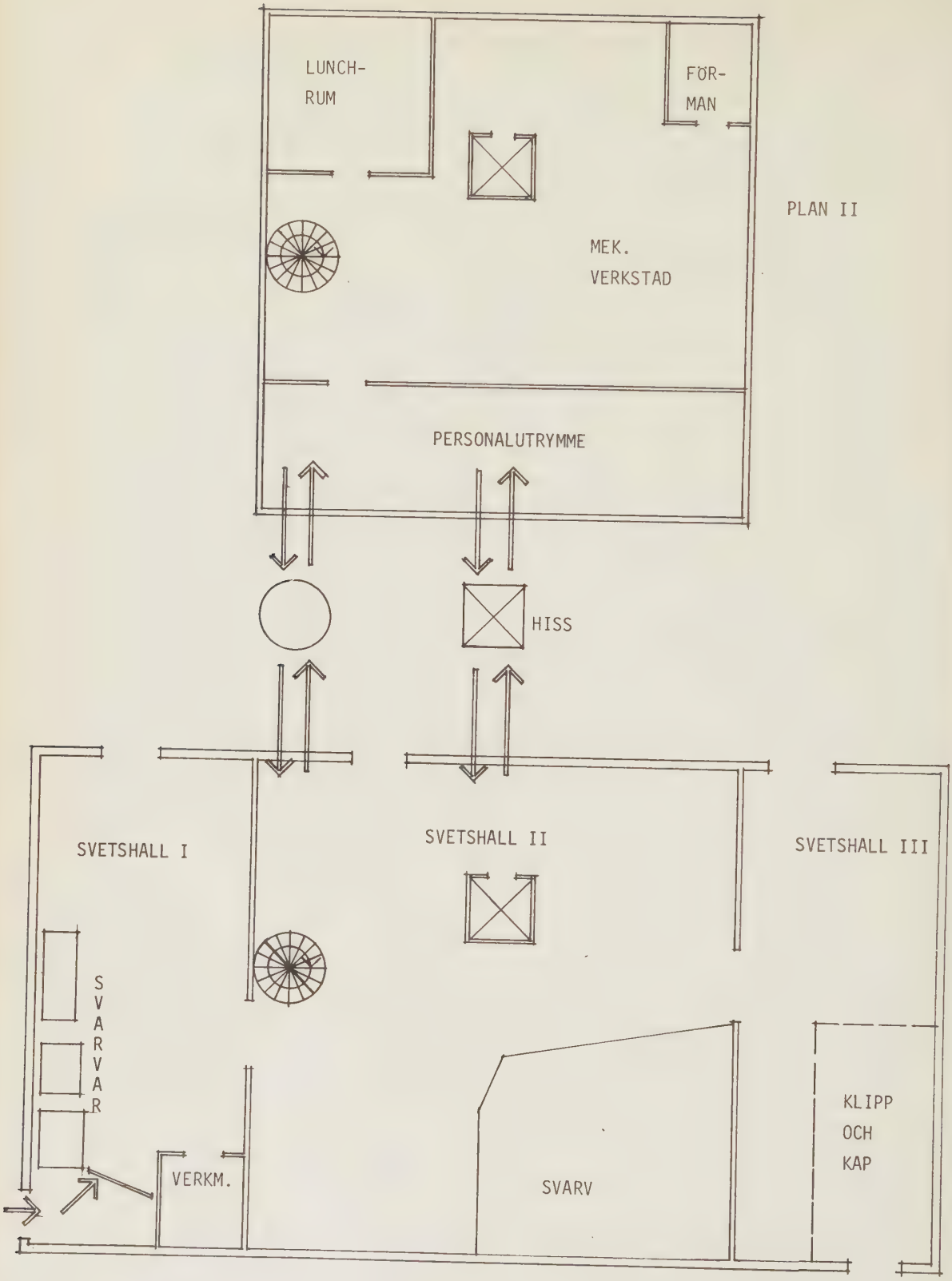
Denna blandade layout är en viktig orsak till det besvärliga interna materialflödet.
Produktionsprocessen genomlöper en sekvens av skilda bearbetningssteg och beroendet mellan dessa steg är ett klart serieberoende[1]. Samtidigt föreligger ett delat beroende av samma resurs, exempelvis verkmästaren eller specialmaskiner. Ett ömsesidigt beroende råder mellan olika enheter vid samtidig produktion av flera sinsemellan helt fristående order/produkter.

Produktionsprocessen startar vid råvarulagret. Råvaran i form av plåt, balkar, rörämnen m m har kända egenskaper liksom förbrukningsmaterialen svetsgas, elektroder, skärstål etc. Antalet råmaterial liksom förbrukningsmaterial och förslitningsverktyg är mycket stort. Normalt finns alternativa lösningar vid materialval. Det råmaterial och förbrukningsmaterial som regelbundet används försöker man lagerhålla. Mer speciella eller dyra material inköps för varje enskild order. Materialflödet för viss order kan därför omfatta dels lageruttag dels inköp.

Tillverkningsfasen inleds med kapning och tillskärning. Denna dimensionering är av varierande omfattning *beroende* på produktens karaktär. Vid större antal och lämpliga dimensioner kan råmaterialet automatkapas. Plåtstycken med raka kanter klipps med plåtsax. Plåtar som skall ha kurvlinjär form kan skäras i en s k schablongasskärningsmaskin. I denna produktionsfas finns såväl serie som delat beroende[1]. Antalet moment på varje enskild order är litet men kan variera mycket mellan olika order. Möjligheterna till alternativa förlopp inom en enskild order är begränsade.

Tredje produktionsfasen kallar vi bearbetning. Här är skillnaden stor mellan olika order. Antalet ingående moment för en viss produkt är ofta stort. Delat beroende[1] så att samma maskin måste utnyttjas för flera order är vanligt, serieberoende är däremot mindre vanligt. Normalt kan delserier på skilda moment genomföras oberoende av varandra. Materialflödet är relativt orationellt och splittrat. Bortsett från den blandade layouten beror detta av produktionslokalernas fördelning på

1) Se *Thompson* (1971 sid 28, 73)



FIGUR E.3 Produktionslayout

två plan och att lokalerna är trånga.
I denna produktionsfas är företagets resursbredd begränsad. Man kan inte själva genomföra vissa bearbetningsmoment utan lägger ut det arbetet på "underleverantörer".
De flesta tillverkningsobjekt genomgår montage eller hopfogning av ingående bearbetade delar. Detta gäller såväl svetsobjekt som tillverkning av balkar till larvfötter, grävskopsarmar som objekt tillverkade på den mekaniska sidan som pneumatikutrustningar.

I montagefasen är skillnaden mellan order med olika serielängd stor. Svårigheterna att bedöma aktuell - potentiell serielängd är en viktig osäkerhetsfaktor[1] vid tillverkning av hjälputrustning som fixurer och jiggar. Skillnaden i kvalitetskrav mellan olika order vad gäller toleranser, svetstyp etc är också stor. Antalet ingående arbetsmoment varierar. Den utnyttjade montagetekniken kan vara svets, bultförband eller kombinationer av svets och bult.

Vissa order kräver ingen efterbearbetning. De lämnar Mekano direkt efter montagefasen. Andra produkter efterbearbetas genom t ex blästring, målning, härdning eller kombinationer av dessa arbetsoperationer. Blästringskapaciteten är större än vad företagets egen produktion kräver och man utför sådant specialarbete för andra företag. Målningsarbetet är en trång sektion.

Utleverans av färdiga produkter sker så snart den aktuella ordern är färdig. Något färdigvarulager finns inte. Den enda standardiserade produkten - pneumatikutrustningar - tillverkas endast mot order.

Utformningen av lokalerna framgår av figur E.3. Speciellt försvårande för ett rationellt materialflöde är uppdelningen på två våningar med en besvärlig vertikal transport som följd.

De interna transporterna ombesörjes dels med truck dels med en pelarkran i svetshall I. För materialtransporter mellan Plan I och II hissas materialet genom lucka i golvet.

---

1) Se *Perrow* (1970) kap 2.

Produkter

Mekanos *produktion* kan delas in i *grupperna underleveranser* och *beställningstillverkning med vardera två undergrupper*. För åren 1970--73 har de befintliga kunderna i de olika grupperna utvecklats enligt tabellen nedan. Det som har klassificerats är inte enskilda order eftersom detta inte är görligt utan fakturering på enskilda företag, detta gör att felmarginal existerar eftersom det i vissa fall är så att för kundens räkning arbeten utförs inom två eller flera av dessa grupper. Felet torde dock vara litet.

TABELL E.2 Utveckling av kunder med olika inriktning åren 1970-73 i %.

KUNDKATEGORI	1970	1971	1972	1973
Underleveranser av komponenter	64	56	72	71
" " bearbetning	5	4	2	2
" totalt	69 --	60 --	74 --	73 --
Beställningstillv Reparationer	7	14	8	8
Produktionsutr	24	25	18	18
totalt	31 --	39 --	26 --	27 --

Tabellen ovan som bygger på de kunder som är av betydelse, dvs fakturerades för 1 000 kronor och mer 1973 *utgör inget stöd för VD:s syn på reparationer och underhåll* som arbetsområde möjligt att expandera under lågkonjunkturen. Samtidigt som tabellen snarast pekar på motsatsen så utgör den självfallet, genom sitt tillkomstsätt, inget bevis. En jämförelse med de absoluta talen visar att samtliga produktområden hade en klar ökning 1970-71 och att 1971-72 som innebar en minskad omsättning, underleveranser av komponenter, delar och delsystem var den enda produktgrupp som ökade.
Under den starka expansionen 1972-73 har de olika produktområdena bibehållit sina relativa andelar.

Ekonomi

Detta avsnitt inleddes med "Storlek" där utvecklingen av antalet anställda och omsättningen de senaste fem verksamhetsåren visades.

Den ekonomiska utvecklingen i Mekano framgår av den som bilaga lagda ekonomiska analysen för de tre senaste hela verksamhetsåren (april-mars).
Av den ekonomiska analysen framgår att det senaste verksamhetsåret innebär en vändning uppåt såväl vad gäller omsättningsutveckling som resultat.
Utnyttjandet av det nedlagda kapitalet är också högre och den finansiella ställningen stärkt.
Investeringarna har varierat ganska kraftigt över åren. Verksamhetsåret som slutade 1972 innebär härvidlag ett minima. Avskrivningarna har dock inte varierat utan ligger på en relativt konstant nivå. Förändringarna i omsättning mellan de olika åren motsvaras av en likartad tendens i genomsnittsligt fakturabelopp. Orsaken till detta kan sökas i dels Mekanos behov av likvida medel och därav påtvungna jakt på inbetalningar, dels i kundernas försiktighet och genom konjunkturen ökade kostnadsmedvetenhet.

E.3 MEKANOS MILJÖ

Lokalisering

Mekanos fastighet ligger i omedelbar anslutning till järnvägen. Möjlighet finns att lägga in ett stickspår till verkstaden om det skulle bli önskvärt.

Orten domineras av det bondekooperative stormejeriet och ostfabriken. Tidigare har orten haft storföretag i andra industrier, sockerfabrik och textilindustri. I dag finns utöver de två nämnda ett litet antal medelstora och mindre industrier i såväl gamla som unga branscher. Mekano är det *största verkstadsföretaget på orten.*

Branschöversikt

Konkurrensen inom branschen är hård. I Skånestad finns ingen direkt konkurrent, men väl i angränsande tätorter.

> Våra relationer till andra företag med liknande tillverkning är ganska sparsamma, vilket till stor del beror på den konkurrens, som förekommer inom den mekaniska branschen. - Var och en är på

olika sätt mån om att inte röja för mycket av sina eventuella specialiteter eller tillverkningsmetoder. - Däremot vågar jag påstå att våra relationer till betydligt större företag är mycket goda.
Vi samarbetar med 5 eller 6 andra mindre företag, som förfogar över specialutrustning för kuggfräsning och slipning. Vi lägger även ut viss toppbeläggning på några av dessa företag. (VD)

Konkurrenter

Konkurrensen kommer främst från företag belägna i andra orter inom regionen. Viktiga potentiella konkurrenter är även de mindre verkstadsföretag som finns på nära håll. Vid order med större serielängd inom pneumatiksektorn konkurrerar man med större och nationellt verksamma företag.

Vad som skiljer Mekano från våra konkurrenter är svårt att ge ett objektivt svar på. - Möjligen kan det bero på de personliga kontakterna, vilka ofta medfört att jag utan risk för att förnärma vederbörande kan föreslå något ändrad konstruktion, som kan medverka till billigare tillverkning utan att funktions eller hållfasthetskrav försämras. (VD)

Genom verksamhetens karaktär är begreppet konkurrent svårbestämt till innehållet. Även om antalet konkurrenter är stort när man betraktar en eller några få dimensioner så är de verkliga och även de potentiellt möjliga konkurrenterna få när det gäller äldre kunder. När det gäller nya kunder/jobb upplevs en stark konkurrenssituation.

Kunder

Många av Mekanos kunder är gamla kunder. Av de första två årens (1968/69) 25 kunder är 16 fortfarande kunder.
Under den studerade tidsperioden 1970-73 har antalet strökunder av ekonomisk betydelse varit två.
För kunder gäller att medelfakturabeloppet endast fördubblas samtidigt som faktureringen på kunden ökas 5 á 10 gånger. Storkunderna faktureras flera gånger i veckan. I kundgruppen med en omsättning per kund överskridande 100 000 kronor per år är alla fem företagen lokaliserade i regionen. Till fyra av dessa är man underleverantör av komponenter och delar. Den femte är ett lokalt företag för vilket man i huvudsak gör reparationer och underhåll. Detta femte företag ingår i en större svensk industrikoncern. De övriga är medelstora självständiga industriföretag.

Endast ett av de senare fyra har en omfattande egen tillverkning. I företagsgruppen med 30- 100 000 kronor i årsomsättning är fördelningen beställningstillverkning - underleveranser 55-45 %. I denna grupp utgör alltså beställningstillverkning den dominerande verksamhetsdelen. Företagen i denna kundgrupp är genomsnittligt sett större företag än de fem största kundföretagen.

TABELL E.3 Fördelning av kunderna med hänsyn till årsomsättning 1974

Företagsgrupp	antal företag	% av total årsomsättning	ACK
omsättning över 100 000	5	54	54
30-99 999	9	28	82
10-29 999	9	6	88
1- 9 999	13		
0- 999	49		
Totalt	85		
de största 10 företagen		73 %	
de största 5 företagen		54 %	
det största företaget		24 %	

Tabellen visar en mycket stor omsättningsandel för de största företagen. Den så kallade 80/20 regeln, innebärande att 80 % av omsättningen fördelas på 20 % av kunderna överträffas. Samtidigt visar en historisk jämförelse att rörligheten inom kundgruppen är relativt stor. De fem största kunderna 1973 hade 1970 endast 13 % av omsättningen det året. De fem största 1970 hade en omsättning det året motsvarande 30 % av årsomsättningen. 1970 års fem största kunder finns fortfarande kvar men har till sammans endast 18 % av omsättningen, framför allt genom att ett av företagen fortfarande är en storkund.

Förändringen mellan 1970 och 1973 är dels en *omfördelning mellan* olika *kunder* dels en *ökad koncentration på färre kunder*. Sammantaget visar produktområdet underleveranser en positiv utveckling och en god lönsamhet gentemot beställningstillverkningen. Variationen i årsförsäljning till en kund liksom lönsamheten är i flera fall mycket stor. De flesta underleveransförbindelserna hade vikande omsättning 1972. Den

totala tillväxten uppnåddes genom en mycket snabb ökning av leveranser till den största kunden och en mycket stor "ströorder".

Marknadsföring

I samband med företagsstarten genomfördes en intensiv marknadsföring, senare har man dock varit mer passiv och marknadsfört sig indirekt. De personliga relationerna till chefer och personal hos kundföretagen är betydelsefulla. Marknadsföringen även när den är mer aktiv är mer inriktad på kunder än produkter.

> ....vi börjar ju specialisera oss på pneumatik, det betyder inte att konkurrensen är mindre där utan att vi fått en gynnsam kund som kan kompletteras med flera. Vi kan erbjuda bra produkter speciellt för skogshanteringen och jag funderar på att nästa år på någon mässa visa några av våra produkter, göra en folder som ger lite publicitet åt våra produkter. (VD)

> ....personliga kontakter är det bästa, och så ett väl utfört jobb som rekommenderar sig självt. Att man sedan skall försöka vara billig det är egentligen självklart. (VD)

Marknadsföring och försäljning *av egna unika produkter* kostar ibland mer än det smakar. Mekano blev erbjudna ett samarbete med en uppfinnare kring en pappersrullvändare för pappersindustrin.

> De sålde en maskin till Österrike för 60 000 kronor. Den vill vi ha 39 000 i tillverkning för. Försäljaren skulle ha 15 000 i provision, uppfinnaren ville ha 10 000, frakten kostade 4 000, kvar till oss var 31 000. Då sa jag att vi ska ha 39 000 för det kostar den och får jag inte det så kan vi inte vara med. (VD)

Man har själva konstruerat en maskin för kabelgenomförningar i vägbankar.

> Vi har gjort 2 maskiner till Sydkraft, själva har vi en som vi gör legojobb för olika elverk med. Vi har kommit fram till att det är mer lönsamt att göra dessa legojobb för olika elverk, än att sälja maskiner. (VD)

Tillsammans med ett marknadsföringsbolag utvecklade man en maskin för stolpresning vilken såldes till ett statligt verk. Verket tillverkade ett motsvarande aggregat själva när inte Mekano var beredda att sälja direkt.

Leverantörer

Mekanos inköpsverksamhet rör i princip två områden: material och maskiner/verktyg. Huvuddelen av materialinköpen sker hos en lokal leverantör. Priser och betalningsvillkor skiljer sig inte från vad som gäller hos andra tänkbara leverantörer. Med materialleverantören har man upparbetade personliga relationer och ett gott förhållande. Man känner sig inte beroende av denna leverantör.
På maskin- och verktygssidan utnyttjar man flera inköpskällor.

Offentliga sektorn

Planering av det tänkta/beslutade nybygget har medfört återkommande kontakter och diskussioner med representanter för kommunen. Dessa överläggningar har givit företagsledningen anledning att känna sig närmast *motarbetad*. Orsaken är att ortens största företag och Mekano står i ett konfliktförhållande till varandra när det gäller tomtutrymme. Med skolan har man ett samarbete när det gäller rekrytering av lärlingar till företaget. Detta samarbete ser man mycket positivt på. Med andra myndigheter och offentliga organ har man inga speciella relationer.

TILLGÅNGAR i t kr

	Omsättningstillgångar	Period 1973-74 tkr	%	Period 1972-73 tkr	%	Period 1971-72 tkr	%
B1	Kassa och bank	10		1		10	
B2	Kortfristiga fordringar	532		411		259	
B3	Varulager	365		342		344	
B4	**S:a omsättningstillgångar**	907		754		613	
B5	**Spärrkonto för investeringsfond**						
	Anläggningstillgångar						
B6	Värdepapper och långfristiga fordringar						
B7	Maskiner och inventarier	485		345		345	
B8	Fastigheter	269		282		296	
B9	Goodwill, patent, organisationskostnader m m	1		1		1	
B10	**S:a anläggningstillgångar**	755		628		642	
B11	**S:a tillgångar**	1 662	100	1 382	100	1 255	100

SKULDER OCH EGET KAPITAL i t kr

	Kortfristiga skulder	Period tkr	%	Period tkr	%	Period tkr	%
B12	Skatteskulder						
B13	Leverantörsskulder	339		251		224	
B14	Andra kortfristiga skulder	260		218		163	
B15	**S:a kortfristiga skulder**	598		469		387	
	Långfristiga skulder						
B16	Checkräkningskredit	156		137		201	
B17	Inteckningslån	319		368		308	
B18	Avsatt till pensioner						
B19	Övriga långfristiga skulder	221		258		243	
B20	**S:a långfristiga skulder**	696		763		752	
B21	**S:a skulder**	1 294		1 232		1 139	
	Obeskattat eget kapital						
B22	Investeringsfonder						
B23	Lagerreserv	51		10		10	
B24	Övriga obeskattade reserver	246		57		27	
B25	**S:a obeskattat eget kapital**	297		67		37	
	Beskattat eget kapital						
B26	Aktiekapital (kapitalkonto)	50		50		5	
B27	Fonder och vinstmedel						
B28	Fordran/skuld aktieägare	21		33		74	
B29	**S:a beskattat eget kapital**	71		83		79	
B30	**S:a eget kapital**	368		150		106	
B31	**S:a skulder och eget kapital**	1 662	100	1 382	100	1 255	100

I materialpaketet Se om ditt företag, avsnittet "Ekonomisk översikt".

Företag
AB MEKANO
Handläggare

RESULTATRÄKNING

Datum

RÖRELSENS INTÄKTER OCH KOSTNADER i t kr

		Period 1973-74 tkr	%	Period 1972-73 tkr	%	Period 1971-72 tkr	%
R1	Försäljning	1 903		1 474		1 379	
R2	Övriga rörelseintäkter	1		1		1	
R3	**S:a rörelseintäkter (omsättning)**	1 904	100	1 475	100	1 380	100
R4	Rörelsekostnader	1 705		1 306		1 222	
R5	**Rörelseresultat före avskrivningar**	199		169		158	
R6	Avskrivningar enligt plan	127		86		84	
R7	**Rörelseresultat efter avskrivningar**	72		83		74	

FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER i t kr

R8	Utdelning på aktier och andelar			
R9	Ränteintäkter			
R10	Räntekostnader	72	73	76

NETTORESULTAT i t kr

R11	**Nettoresultat**	0	10	-2

EXTRAORDINÄRA INTÄKTER OCH KOSTNADER i t kr

		tkr	tkr	tkr
R12	Extraordinära intäkter		6	1
R13	Extraordinära kostnader			

BOKSLUTSDISPOSITIONER i t kr

R14	Förändring av lagerreserv	41	-	10
R15	Avsättning till/utnyttjande av investeringsfond	-	-	-
R16	Skillnad mellan avskrivningar enligt plan och bokföringsmässiga avskrivningar	-	-	-
R17	Övriga dispositioner			
R18	**Resultat före skatt**	41	16	7
R19	Skatt		3	1
R20	**Redovisat resultat**	41	13	6

Denna blankett är utgiven av Svenska Arbetsgivareföreningen. Blanketten ingår i [illegible] avsnitt "Bokslut och årsredovisning".

NYCKELTAL

Datum

			Period 1973-74	Index	Period 1972-73	Index	Period 1971-72	Index
TILLVÄXT								
N1	Omsättning	tkr	1 904		1 475		1 380	
N2	Volym	antal enheter						
N3	Anställda	antal	26		25		22	
N4	Tillgångar	tkr	1 757		1 642		1 532	
RÖRELSEKAPITAL								
N5	Kassa och bank	tkr	10	% av oms.	1	% av oms.	10	% av oms
N6	Kortfristiga fordringar	tkr	532		411		259	
N7	Varulager	tkr	365		342		344	
N8	**Summa N5–N7**	**tkr**	907		754		613	
N9	Kortfristiga skulder	tkr	598		469		387	
N10	**Rörelsekapital**	**tkr**	309		285		226	
SJÄLVFINANSIERING								
N11	**Rörelseflöde**	**tkr**						
N12	Rörelsekapitalets förändring	tkr						
N13	Investeringar	tkr						
N14	Amorteringar	tkr						
N15	**Summa N12–N14**	**tkr**						
N16	**Självfinansieringsgrad**	%						
FINANSIELL BALANS								
N17	Kassalikviditet	%	90,6		87,9		69,5	
N18	Balanslikviditet	%	152		161		158	
N19	Soliditet	%	35		32		34	
KAPITALOMLOPP								
N20	Omsättning per tillgångskrona	kr	1,08		0,90		0,90	
N21	Omsättning per anställd	tkr	73		59		63	
N22	Lagrets omsättningshastighet	antal gånger	5,2		4,3		4,0	
N23	Lagringstid	dagar	69		84		90	
N24	Lämnad kredittid	dagar						
LÖNSAMHET								
N25	Tillgångarnas avkastning	%	4		6		6	
N26	Eget kapitals avkastning	%	20		55		70	
N27	Rörelseresultat i % av omsättning	%	10		11		9	
N28	Nettoresultat i % av omsättning	%	-		-		-0	

RE Denna blankett är utgiven av Svenska Arbetsgivareföreningen. Blanketten ingår i materialpaketet Se om ditt företag, avsnittet "Ekonomisk översikt"

REFERENSER

Ackoff, R L 1962	Scientific Method: optimizing applied research decisions. Wiley, New York
Ackoff, R L 1970	A Concept of Corporate Planning. Wiley, New York
Ackoff, R L & Emery, F E 1972	On Purposeful Systems. Tavistock Publications, London
Albinsson, G red. 1968	Strukturproblem. Studieförbundet Näringsliv och samhälle, Stockholm
Allen, L L 1968	Starting and Succeeding in Your Own Small Firm. Management editions (Europe), Geneva
American Management Association 1957	Small Business: Problems and prospects. GMS nr 184 AMA, New York
Andersson, R, Bjerke, B & Färnström, B 1973	Produktionsekonomi. Almqvist & Wicksell, Stockholm
Andersson, K & Kjellsson R 1974	Småföretag - Kriser och utveckling, seminarieuppsats för 40 poäng. Företagsekonomiska Institutionen Lund
Andrews, S 1971	Five years on. Industrial Society, 1971 sept.
Ansoff, H I 1965	Corporate Strategy. McGraw -Hill, New York
Ansoff, H I ed. 1969	Business Strategy. Penguin, Harmondsworth
Anthony, R N 1965	Planning and Control Systems. Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston Mass.
Arlebäck, S O 1973	Lånsiktsplanering. Hermods-Studentlitteratur, Lund
Arwidi, O 1974	Planering och Simulering. Diss EFL, Lund
Arwidi, O & Malm, A 1973	Planeringssystem - En ram för analys och konstruktion. EFL -FR 7304, Lund
Baily, P 1973	Purchasing and Supply Management. London
Bain, J S 1956	Barriers to New Competition. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
Baumback, C M , Lawyer, K & Kelley P C 1973	How to organize and operate a small business. Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Beier, F J & Stern, L W 1969	Power in the Channel of Distribution i Stern L W (1969)
Beijer, A & Clementson, G 1973	Hur väljer börsföretag legotillverkare? Seminarie-uppsats för 40 poäng. Företagsekonomiska Institutionen Lund
Berg, C 1967	Case studies in organizational research and education. SIAR - 10, Stockholm
Berger, P L & Luckman T 1966	The social construction of reality. Doubleday & Co, New York
Bettinger, C R & Clark, C T ed. 1963	A Survey of University Business and Economic Research Reports.University of Texas, SBA, Washington D.C.
Billgren, J 1969	Branschstudiemetoder i Teori och Tillämpning. Lic. avhandling EFL, Lund
Brittish Institute of Management 1969 a	Planning in the Small Firm. Guidelines for the smaller business nr 2, BIM, London
Brittish Institute of Management 1969 b	Policy formulation for the smaller company. BIM London
Bjerke, B 1972	Problemformulering och systemanalys. Studentlitteratur, Lund
Blau, P 1964	Exchange and Power in Social Life.Wiley, New York
Blau, P 1968	Social Exchange. International Encyclopedia of the Social Sciences, Vol 7, New York
Bodafors nästa 1972	Red. G. Lindquist, Jönköpings läns Museum , Jönköping
Boswell, J 1972	The rise and decline of Small Firms. George Allen & Unwin, Plymouth
Brereton, P R 1974	Helping the Small Businessman. Journal of Extension Vol 12/1974 nr 1.
Bruszt, G 1972	Några metodproblem vid studier av organisationers värderingsstruktur. SIAR-S-47, Stockholm
Buchele, R B 1967	Business Policy in Growing Firms. Chandler Publishing Co. San Fransisco, California
Buckley, W 1967	Sociology and Modern Systems Theory. Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N. J.
Bucklin, L P ed. 1970	Vertical Marketing Systems. Scott, Foresman and Co , Glenview, Ill.
Bunge, M 1967	Scientific Research I & II. Springer Verlag, Berlin
Burns, T ed. 1969	Industrial Man. Penguin, Harmondsworth

Burns, T & Stalker, G M 1961 — The management of innovation. Tavistock Publications, London

Byström, B O & Johannisson, B 1970 — Industriell miljö och industriell service i Skellefteå A-region. Stencil Ekonomiska Institutionen Umeå universitet, Umeå

Byström, B O, Johannisson B & Lindström C 1971 — Alternativa mått på företagsstorlek. Studier i företagsekonomi, nr 4. Ekonomiska institutionen, Umeå universitet, Umeå

Byström, B O & Glader, M 1971 — Industriell service i Katrineholms A-region. Stencil, Industridepartementet, Stockholm

Byström, B O & Glader, M 1971 — Industriell service i Kristianstads och Hässleholms A-regioner. Stencil, Industridepartementet, Stockholm

Cardozo, R N & Cagley J W 1971 — Experimental Study of Industrial Buyer Behavior. Journal av Marketing Research, 1971 nr.8

Carstedt, G & Isaksson Pérez, B 1972 — Företagsbestånd och företagsutveckling, en studie av perioden 1944-68. Studier i företagsekonomi, Ekonomiska institutionen vid Umeå universitet, Umeå

Cartwright, D 1965 — Influence, Leadership and Control. i March, E Handbook of organizations. Rand Mc Nally and Co

Cartwright, D & Zander, A (ed) 1960 — Group Dynamics, Research and Theory. Row, Petersson & Co, Evanston Ill.

Case studies 1962 — Case studies in Business, Success and Failure. College of Business, Oklahoma State University, Stillwater

Chandler, A D 1962 — Strategy and Structure. The MIT Press, Cambridge

Christensen, C R 1953 — Management succession in small and growing enterprises. Division of Research. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston Mass.

Churchman, C W 1968 — The systems approach. Dell Publishing Co, New York

Churchman, C W 1971 — The Design of Inquiring Systems. Basic Books. New York.

Churchman, C W 1973 — A Critique of the Systems Approach To Social Organizations, artikel i Miles, R Jr (ed) Systems Concepts. Wiley,New York.

Clarke, P 1972 — SMALL BUSINESS, How they survive and succeed. David & Charles, Newton Abott.

Cleverly, G 1971 — Managers and Magic. Longman, Edinburgh.

Collins, O F & Moore, D G 1964 — The Enterprising man. Michigan University Press, East Lansing, Michigan

Collins, O & Moore, D G 1970 — The organization makers, A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs. Appleton-Century-Crafts, New York

Corey, E R & Starr, S H 1971 — Organization Strategy, A Marketing Approach. Harvard University, Division of Research, Boston Mass.

Curran, J & Stanworth, J 1971 — The way of the small Businessman. New Society, 1971-08-19

Cyert, R M & March, J G 1963 — A Behavioral Theory of the Firm. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Dahl, R (1957) — The concept of Power. Behavioral Science, 1957 nr 2

Dahl, R A, Haire, M & Lazarsfeld, P F 1959 — Social science research on business: product and potential. Columbia University Press, New York.

Dahmén, E 1950 — Svensk industriell företagarverksamhet, band 1-2. Industrins Utredningsinstitut, Stockholm

Dahmén, E 1953 — Företagsbildningen förr och nu. Industrins upplysningstjänst, Stockholm

Dale, E 1952 — Planning and developing the company organization structure. American Management Association, New York

Dalton, G W, Lawrence, P R & Greiner, L E 1970 — Organizational Change and Development. Irwin-Dorsey, Homewood, Ill.

Delegationen för de mindre och medelstora företagen 1970 — Finansieringsinstitut för mindre och medelstora företag. Industridepartementet, Stockholm

Delegationen för de mindre och medelstora företagen 1972 — Finansieringsmöjligheter för mindre företag. Industridepartementet, Stockholm

Edwards, R S & Townsend, H 1958 — Business Enterprise, its growth and organization. Macmillan, London

Ehrlemark, G 1970 — SISTEM - Konsultkollegiets kompendier nr 5-6. Stockholm

Ekström, J 1970 — Varvsindustrins problem. Industrins Utredningsinsitut Stockholm

El-Ansary, A I & Stern, L W 1972 — Power Measurement in the Distribution Channel. Journal of Marketing Research, 1972 nr 2

Eliasson, G 1971 — De mindre och medelstora företagens finansieringsproblem. Familjeföretagens Förenings verksamhetsberättelse för 1970, Stockholm

Emerson, R M 1962 — Power - Dependence Relations. American Sociological Review, Vol. 27/1962, p 31

Emery, F E 1969 — Systems Thinking. Penguin Books, Harmondsworth

Emery, F E & Trist, E L 1965 — The Causal Texture of Organizational Environments. Human Relations, Vol. 18/1965, pp 21-32

Emery, J 1969 — Organizational Planning and Control Systems. Macmillan, New York

England, W B 1962 — Procurement, Principles and Cases. Irwin, Homewood, Ill.

England, W B 1967 — The Purchasing System. Irwin, Homewood, Ill.

Ericsson, D 1969 — Inköpsfunktionens mål och metoder - en introduktion. Hermods, Malmö

Etzioni, A 1961 — A Comparative Analysis of Complex Organizations. The Free Press, New York

Ewan, W M ed. 1971 — Organizational Experiments: Laboratory and Field Research. Harper & Row, New York

Ewing, D W 1969 — Planeringens Strategi. Wahlström & Widstrand, Stockholm

Fiedler, F E 1967 — A Theory of Leadership Effectiveness. Mc Graw-Hill, New York

Framtid för familjeföretag 1974 — Del 1. Ägande, ledning och kapitalbildning. Glader, M, Lindblom, B & Pettersson, K. Sveriges Industriförbund, Stockholm

Framtid för familjeföretag 1974 — Del 2. Företagande i ett regionalt perspektiv. Hult, M, & Johannisson, B. Sveriges Industriförbund, Stockholm

Framtid för familjeföretag 1975 — Del 3. Fusioner och försäljningar. Hult, M. Sveriges Industriförbund. Stockholm

Fredriksson, C & Lindmark, L 1972 — Underleverantörssystem i Skellefteå A-region. Stencil. Ekonomiska Institutionen, Umeå Universitet, Umeå

Fredriksson, C & Lindmark, L 1973 — Några mindre och medelstora verkstadsföretags inköp från underleverantörer - en praktikfallsstudie. Stencil. Ekonomiska Institutionen, Umeå Universitet, Umeå

Fredriksson, C & Lindmark, L 1974 — Nationella och lokala produktionssystem. Stencil. Ekonomiska Institutionen, Umeå Universitet, Umeå

French, J R P & Raven, B 1959 — The Basis of Social Power i Cartwright, D. (ed) Studies in Social Power. Institute for Social Research, Univ. of Michigan, Ann Arbor, Mich., även i Cartwright, D & Zander, D (ed) 1960

Friend, J K & Jessop, W N 1969 — Local Government and Strategic Choice. Tavistock Publications, London

Färnström, B O & Klasson, Ch 1971	Företagets vägval - en litteraturstudie kring strategisk planering. Stencil. Företagsekonomiska Institutionen, Lund 1971-02
Färnström, B O & Klasson, Ch 1972	Företagets vägval - planeringsrapport 1972-05. Företagsekonomiska Institutionen, Lunds Universitet, Lund
Färnström, B O & Kedström, Ch 1974 1975	Beroendeförhållanden och planeringsmöjligheter i mindre/medelstor industri - fallstudier bland 5 underleverantörer inom plast- och verkstadsindustri. Planeringsrapport 1974-05, Delrapport 1975-01, Delrapport 1975-03. Företagsekonomiska Institutionen, Lunds Universitet, Lund
Färnström, B O, Hallgren, Ö, Klasson, Ch & Löwenhielm, C 1970	En jämförelse mellan fem planeringsteoretikers begreppsapparater. Stencil. Företagsekonomiska Institutionen, Lunds Universitet, Lund
Företagareföreningarnas förbund 1972	Anförande och debattinlägg vid företagareföreningarnas förbunds årsstämma i Karlstad 1972-09-27. Stockholm
Galbraith, J K 1957	American Capitalism, The Concept of Countervailing Power. Hamish Hamilton, London
Gamson, W A 1968	Power and Discontent. The Dorsey Press, Homewood, Ill.
Glader, M 1973	Finansiellt beteende i mindre och medelstora industriföretag 1965-71. Arbetsmanus. Ekonomiska Institutionen, Umeå Universitet, Umeå
Glader, M, Lindblom, B & Petterson, K 1974	Framtid för familjeföretag, del 1, Sveriges Industriförbund, Umeå
Glaser, B G & Strauss, A L 1967	The Discovery of Grounded Theory, Strategy for Qualitative Research. Aldine Publishing Co, Chicago
Goetz, B E 1973	Management of Risk in Small Enterprises, SAM Advanced Management Journal, Vol. 36/1973, January
Goldberg, W 1964	Organisationers effektivitet: Fältstudier. IDAF-STAV Meddelande nr 32, Göteborg
Golby, C W & Johns, G 1971	Attitude and Motivation. Committee of Inquiry on Small Firms, Research Report nr 7, HMSO, London
Golde, R A 1964	Practical Planning for Small Business. Harvard Business Review, 1964, September-October
Greiner, L 1972	Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, 1972, July-August
Gripsrud, G 1974	Makt og konflikt i distribusionskanaler, Markedskommunikasion, 1974 nr 3
Hallgren, Ö 1973	Finansiell metodik, Hermods, Malmö

Harrison, R 1972 — Understanding Your Organization's Character. Harvard Business Review, 1972, May-June

Hellström, B & Stenberg, H 1973 — Ekonomisk planering i små och medelstora verkstadsföretag. Ekonomisk Revy, 1973, nr 4

Heskett, J L m fl 1970 — Bases and Uses of Power in Interorganization Relations.i Bucklin, L P, 1970

Hickson, D J, Pugh, D S & Pheysey, D C 1964 — Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal. Administrative Science Quarterly, Vol. 14/1969

Hickson, D J m fl 1971 — A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power, Administrative Science Quarterly, Vol. 16/1971

Hoad, W M & Rosko, P 1962 — Management Factors Contributing to the Success or Failure of New Small Manufacturers. Report nr 4. University of Michigan, East Lansing, Michigan

Hollander, E P 1971 — Style, Structure and Setting in Organizational Leadership, Administrative Science Quarterly, Vol. 16/1971

Holm, K 1969 — Zum Begriff der Macht. Kölner Zeitschrift für Soziologi, Vol 21/1969, Köln

Homans, G 1950 — The Human Group, Harcourt, Brace and Co, New York

Hult, M 1975 — Framtid för familjeföretag del 3. Sveriges Industriförbund, Stockholm

Hult, M & Johannisson, B 1974 — Framtid för familjeföretag del 2. Sveriges Industriförbund, Stockholm

Hyrenius, H & Sjögerås, I 1974 — De mindre industriföretagens exportbeteende. Diss. EFL, Lund

Håkansson, H & Wootz, B 1972 — Företagets inköpsbeteende. Osäkerhet och risktagande i inköpssituationen - en beskrivningsmodell. Företagsekonomiska Institutionen, Uppsala Universitet, Uppsala

Håkansson, H & Wootz, B 1973 — Företagets inköpsbeteende. Interaktion som ett medel att reducera osäkerheten i inköpssituationen. Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet, Uppsala

Härenstam, C 1942 — Järn- och metallmanufaktur i västra Småland, Svensk Geografisk Årsbok, 1942

Iveroth, A 1943 — Småindustri och hantverk i Sverige. Industrins Utredningsinstitut, Stockholm

Ingels, S & Holmgren, G 1972 — Utbildningssituationen bland företagsledare i mindre och medelstora företag, Avd. för företagsekonomi, Umeå Universitet, Umeå

Israel, J 1973 — Sociologi. Del 1 och 2. Aldus/Bonniers, Stockholm

Johannisson, B 1971 a — Hur överlever Ni som mindre företag? Ekonomen, 1971, nr 13

Johannisson, B 1971 b	Tibro-studien del I. Samarbete som ett led i de mindre företagens anpassning. Stencil. Industridepartementet, Stockholm
Johannisson, B 1971 c	Företagens anpassningsprocesser - en systemanalys med tillämpning på mindre företag. Lic. avh. Ekonomiska Institutionen, Umeå Universitet, Umeå
Johannisson, B & Orkan, L 1974	Organisationsutveckling och aktionsforskning i mindre företag. Stencil. Ekonomiska Institutionen, Umeå Universitet, Umeå
Johansson, S-E & Sillén, B 1968	Småindustri och familjeföretagare. Sparbankernas forskningsstiftelse, Stockholm
Johansson, S-E & Sillén, B 1969	Familjeföretagets planering. Sparfrämjandets förlag, Falköping
Johansson, S-E & Sillén, B 1973	Vad hände med familjeföretagaren? Sveriges Industriförbund, Stockholm
Johansson, S-E & Werding, J 1970	Räntabilitetskrav i familjeföretag med hänsyn till kapitaltillväxt och kapitalskatter. Skandinaviska Bankens Kvartalsskrift 1970, nr 2
Jönsson, B & Wadensjö, E 1972	Industriell miljö i Halland, Nationalekonomiska Institutionen, Lunds Universitet, Falkenberg
Jönsson, S A 1971	Om utvecklingsbolagens planeringsproblem. BAS 1971:11, Göteborg
Jönsson, S A 1973	Decentralisering och utveckling. BAS 1973:21, Göteborg
Kahn, R L & Boulding, E ed 1964	Power and Conflict in Organizations. Tavistock Publications, London
Kaplan, A 1964 a	The Conduct of Inquiry. Chandler Publishing Co. San Francisco
Kaplan, A 1964 b	Power in Perspective. i Kahn, R L & Boulding, E (ed) Power and Conflict in Organizations. Tavistock Publications, London
Katz, D & Kahn, R L 1966	The Social Psychology of Organizations. Wiley, New York
Kedner, G 1972	Konkurs och ackord - en studie av insolventa företag. Industridepartementet, Stockholm
Kedner, G 1974	Konkursföretagets förvaltning och ekonomi. EFL-FR 7406, Lund
Kedner, G 1975	Företagskonkurser. Stencil. Företagsekonomiska Institutionen, Lunds Universitet, Lund
Kelley, H H 1959	The social Psychology of Groups. Wiley, New York
Kjellman, H & Nordling, D 1972	Industrins finansiering 1955-75, kartläggning och prognos. Sveriges Industriförbund, Ekonomisk Utredningsrapport nr 3 1972

Klasson (Kedström) C 1969	Kommunikationsstruktur vid innovationsprocesser. Uppsats för tre betyg i företagsekonomi. Stencil. Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet, Lund
Kock, S E 1965	Företagsledning och motivation. Affärsekonomisk företagsförening, Handelshögskolan i Helsingfors skriftserie nr 13, Helsingfors
Kolhammar, O 1973	Stora och små företag - en jämförelse. Stencil. Malmöhus läns företagarförening, Malmö
Kotler, P 1972	Marketing Management, Analysis, Planning and Control. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
Kuhn, A 1963	The Study of Society, a Unified Approach, Irwin-Dorsey, Homewood, Ill.
Kuhn, T S 1962	The Structure of Scientific Revolutions. University of Chicago Press, Chicago
Kullstedt, M & Melin, L 1972	Hur startar man ett mindre företag? Stencil. Handelshögskolan i Stockholm, VT -72, Stockholm
Kullstedt, M & Nygren, B 1974	Att bli företagare - erfarenheter och problem. Sveriges Industriförbund, Stockholm
Lakatos, I & Musgrave, A 1970	Criticism and the Growth of Knowledge. Cambridge University Press, Aberdeen
Langefors, B 1968	System för företagsstyrning. Studentlitteratur, Lund 1968
Larsson, Bo m fl 1973	Rapport från en barnavårdsbyrå, funderingar kring några svårförverkligade självklarheter. Almqvist & Wiksell, Surte
Lawrence, P & Lorsch, J 1967	Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, Mass.
Lawrence, P & Lorsch, J 1969	Developing Organisations: Diagnosis and Action. Addison-Wesley, Reading, Mass.
Leavitt, H J 1964	Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches. I Levitt (ed) New Perspectives in Organization Research, Wiley, New York
Lee, L & Dobler, D W 1965	Purchasing and Materials Management. McGraw-Hill, New York
Levinson, H 1971	Conflicts that Plague Family Business. Harvard Business Review, 1971, March-April
Levinson, H 1972	Organizational Diagnosis, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
Lindström, C 1972	Om asymetrisk konkurrens mellan stora och små företag. Ekonomiska Samfundets Tidskrift 1972, nr 4
Lindström, C 1974	Mindre och medelstor industri i förvandling. SIND 2: 1974. Statens Industriverk & Liber förlag, Stockholm

Lippit, R m fl — The Dynamics of Power. Human Relations, 1952, No 5. Även i Cartwright, D & Zander, A (ed) 1960

Litt, B 1974 — Why Entrepreneurs Succeed. Journal of General Management, Vol 1/1974, No 2

Lorsch, J W & Lawrence, P R 1970 — Studies in Organization Design. Irwin-Dorsey Press, Homewood, Ill.

MacDonald, M I 1968 — Plan Ahead, Control in Small Manufacturing Industry. Department of Scientific and Industrial Research, Wellington, New Zealand

Malm, A T 1973 — System för strategisk planering. Lic.avh. EFL-FR 7307, Lund

Malm, A T 1975 — Strategic Planning Systems. A Framework for Analysis and Design. Diss. Studentlitteratur, Lund

March, E 1965 — Handbook of Organizations. Rand, McNally & Co, Chicago

Mason, R S 1973 — Product Diversification and the Small Firm. Journal of Business Policy, Vol 3/1973, No 3

McClelland, D C 1961 — The Achieving Society. D van Nostrand Co, Princeton, N.J.

McKean, R N 1958 — Efficiency in Government through Systems Analysis. Wiley, New York

Merton, R K 1957 — Social Theory and Social Structure. The Free Press, New York

Miller, E J & Rice, A K 1967 — Systems of Organizations. Tavistock Publications. London

Miller, S W & Simonette, J L 1971 — Culture and Management: Some Conceptual Considerations, Management International Review, Vol 11/1971, No 6

Mitroff, I I 1972 — The Myth of Objectivity or Why Science Needs a New Psychology of Science. Management Science, Vol 18/1972, No 10

Morison, E E 1966 — Men, Machines and Modern Times. The MIT Press, Cambridge

Morse, J J 1970 — Organizational Characteristics and Individual Motivation i Lorsch & Lawrence (ed) Studies in Organizational Design. Irwin-Dorsey Press, Homewood, Ill.

Munthe, P 1959 — Freedom of Entry into Industry and Trade. Skrifter fra Norges Handelshöyskole i rekken økonomiske avhandlinger, Nr 3, Bergen

Myrdal, G 1944 — An American Dilemma. The Negro Problem and Modern Democracy. Harper & Row, New York

Newcomer, M 1961 — The Little Businessman: A Study of Business Proprietors in Poughkeepsie. New York Business History Review, Vol 35/1961, No 4, winter

Nichols, T 1969 — Ownership, Control and Ideology, G Allen and Unwin, London

Nilsson, B 1968 — Företagande - väg till framgång eller misslyckande. Norrlandsstiftelsen, Sundsvall

Nilsson, J 1971 — Analys av makt - med utgångspunkt från strategisk planering inom företag. Stencil. Företagsekonomiska Institutionen, Lunds Universitet, Lund

Normann, R 1969 — Variation och omorientering. En studie av innovationsförmåga. SIAR-S-21, Stockholm

Normann, R 1970 — A Personal Quest for Methodology. SIAR-19, Stockholm

Normann, R 1972 — Effektiv samhällsplanering eller kontrollerad slumpprocess? En systemstudie av bostadskvoteringen. Studentlitteratur, Lund

Nygren, B & Sillén, B 1970 — Vilka vågar satsa på egna företag? Vår industri 1970, nr 8

Olsson, H 1971 — Utvecklingstendenser inom svensk industri. Skandinaviska Bankens Kvartalstidskrift 1971, nr 4

Olsson, J & Svensson, P-H 1973 — Långsiktsplanering och organisationsutveckling. Hermods, Malmö

Pennybacker, M 1957 — Smaller Size - Competitive Hindrance or Help. I American Management Ass. Small Business

Penrose, E T 1959 — The Theory of the Growth of the Firm. Basil Blackwell, Oxford

Perrow, C 1970 — Organizational Analysis. Tavistock Publications, London

Pheysey, D C, Payne, R L & Pugh, D S 1971 — Influence of Structure at Organizational and Group Levels. Administrative Science Quarterly, Vol. 16/1971

Phillips, B S 1971 — Social Research, Strategy and Tactics.(2nd ed) The Macmillan Co, New York

Photiadis, J D u.å. — Social and Psychological Correlaries of Business Decline among Small Businessmen. Office of Research and Development, Centre for Appalachian Studies and Development, West Virginia University

Pickle, H B 1964 — Personality and Success, an Evaluation of Personal Characteristics of Successful Small Business Managers. Department of Business Administration, South West Texas State College, SBA Washington

Pugh, D S, Hickson, D J & Hinings, C R 1969 — An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations, Administrative Science Quarterly, Vol 14/1969

Pugh, D S, Hickson, D J, Hinings, C R & Turner C 1969 — Context of Organization Structures. Administrative Science Quarterly, Vol 14/1969

Ramström, D 1969 — Det informationsmättade samhället. Stencil. Ekonomiska Institutionen, Umeå Universitet, Umeå

Ramström, D 1971 a	Företaget - ett system i utveckling. Stencil. Ekonomiska Institutionen, Umeå Universitet, Umeå
Ramström, D 1971 b	Mindre företag - problem och villkor. Prisma, Lund
Ramström, D 1972	De mindre och medelstora företagen - problem och villkor. Föredrag vid Företagareföreningarnas årsstämma 1972
Ramström, D 1973	Småföretag i blickpunkten. Artikelserie Hantverk och Industri, 1973, nr 4-6
Reeves, T K & Turner, B 1972	A Theory of Organization and Behavior in Batch Production Factories. Administrative Science Quarterly Vol 17/1972
Rhenman, E 1974 (1969)	Företagsdemokrati och företagsorganisation. Norstedts, Stockholm (tidigare upplaga 1969)
Rhenman, E 1966 (1969)	Centrallasarettet - Är administrationen anpassad till situationens krav? SIAR-S-4 1966 (Studentlitteratur, Lund 1969
Rhenman, E 1970	God och dålig företagsledning. Prisma, Lund
Rhenman, E 1974	Organisationsproblem och långsiktsplanering. Bonniers, Stockholm
Rhenman, E & Stymne, B 1965	Företagsledning i en föränderlig värld. Aldus, Stockholm
Rice, A K 1963	The Enterprise and its Environment: A System Theory of Management Organizations. Tavistock, London
Rives, J P 1973	Managing Growth for Profit. A Special Project Report Prepared for Graphic Arts Industries Association, Mississauga, Ontario, Canada
Roche, M 1973	Phenomenology, Language and the Social Sciences. Routledge and Kegan Paul, London
Rogers, D & Berg, Jr I E 1961	Occupation and Ideology: The Case of the Small Businessman. Human Organization, Vol 20/1961 No 3
Rydén, B 1968	Företagssamgående och nedläggningar inom industrin. I Albinsson, G m fl, Strukturproblem. Studieförbundet Näringsliv och samhälle, Stockholm
Rydén, B 1971	Fusioner i svensk industri. Industrins Utredningsinstitut, Stockholm
Sadler, P 1971	Designing and Organization Structure. Management International Review, Vol 11/1971 No 6
Svenska arbetsgivareföreningen 1970	Se om ditt företag. SAF, Stockholm
Svenska arbetsgivareföreningen 1971	Mindre företag i närbild. SAF, Tekniska avdelningen, Stockholm

Samuels, J M & Smyth, D J 1968	Profits, Variability of Profits and Firm Size. Economica 1968
Schopler, I 1965	Social Power. I L Berkowitz: Advances in Experimental Social Psychology, Vol 2, Academic Press, New York
Schutz, A 1962	Concept Theory Formation in the Social Sciences, The Journal of Philosophy, 1962
Scott, B 1965	Long Range Planning in American Industry. American Management Association, New York
Scott, W R 1965	Field Methods in the study of Organizations. I March, E: Handbook of Organizations. Rand, McNally & Co, Chicago
Selltiz m fl 1966	Research Methods in Social Relations, Holt, Rinehart & Winston
Selznick, P 1957	Leadership in Administration. Harper & Row, New York
Silverman, D 1970	The Theory of Organizations. Heineman, London
SIND (1:1974)	Företagareutbildning i mindre och medelstora företag. Statens Industriverk, Stockholm
SIND (2:1974)	Mindre och medelstor industri i förvandling. Lindström, C, Statens industriverk & Liber förlag, Sthlm
Sing, A R & Withington, G 1968	Profitability and Valuation. Cambridge University Press, Aberdeen
Sjöstrand, S E 1973	Företagsorganisation, en taxonomisk ansats. Diss, EFI, Stockholm
Sjöstrand, S E 1974	Organisationsteori. Hermods-Studentlitteratur, Lund
Small Firms 1971	Report of the Committee of Inquiry on Small Firms. HMSO, London
Sofer, C 1961	The Organization from Within. Tavistock Publications, London
Soltow, J H 1965	Origins of Small Business Metal Fabricators and Machinery Makers in New England 1890-1957. Transaction of the American Philosophical Society. Philadelphia
SOU 1972:2	Svensk Möbelindustri - problem och möjligheter
SOU 1972:78	Företagsservice för utveckling av mindre och medelstora företag.
SOU 1973:29, 30	Järn- och metallfakturindustrin inför 70-talet.
SOU 1974:11-13	Svensk Industri.

Stanworth, M J K & Curran, J 1973	Management Motivation in the Smaller Business. Gower Press Ltd,Epping, Essex
Steiner, G A 1969	Top Management Planning. MacMillan, New York
Steinmetz, L L 1969	Critical Stages of Small Business Growth. Business Horizons, 1969, February
Stern, L W 1969	Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Houghton Mifflin Co, Boston Mass.
Stinchcombe, A L 1968	Constructing Social Theories. Harcourt, Brace & World, New York
Stinchcombe, A L 1969	Social Structure and the Invention of Organizational Forms. I Burns (ed): Industrial Man, Penguin, Harmondsworth 1969
Styrelsen för teknisk utveckling 1971	STU-utredning nr 11. Utvecklingsförhållanden för mindre och medelstor verkstadsindustri i norra vänernregionen, Stockholm 1971
Svensk gjuteriindustri 1972	Nuläge, framtidsbedömning. Rapport från en utredning 1971-72 inom Svenska Gjuteriföreningen i samarbete med Industridepartementet. Stockholm, 1972
Sveriges Industriförbund 1969	Samarbetsboken. Sveriges Industriförbund, Stockholm
Sveriges Mekanförbund 1956	Göra själv eller köpa ute. Stockholm
Sveriges Mekanförbund 1967	Samarbetet mellan huvudleverantörer och underleverantörer. Stockholm
Sveriges Mekanförbund 1975	Handbok för underleverantörer. Publikation 75201, Sveriges Mekanförbund, Stockholm
Sveriges Verkstadsförening 1972	Ekonomisk planering 1972 inom små och medelstora verkstadsindustrier. Stockholm
Tawney, R H 1931	Equality. Allen & Unwin, London
Thompson, C W 1963	(Project Director). An Analysis of Environmental and Mangerial Factors in the Succees or Failure of Small Manufacturing Enterprise. Bureau of Business and Economic Research. University of Iowa, Iowa City
Thompson, J D 1967/73	Organizations in Action. McGraw-Hill, New York 1967. På svenska: Hur organisationer fungerar, Prisma, Falköping 1973
Tribe, K 1973	On the Production and Structuring of Scientific Knowledges. Economy and Society, Vol. 2/1973, No 4, November

Watanabe, S 1971	Subcontracting, Industrialization and Employment Creation. ILO-review, Vol 104/1971, July-August
Watson, J D 1968	The Double Helix. Lowe & Brydone, London
Weber, M 1947	The Theory of Social and Economic Organizations. Oxford University Press, New York
Webster, F E 1972	Organizational Buying Behavior. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
Wind, Y	Industry Source Loyalty. Journal of Marketing Research, vol VII (nov 1970), s 450 - 457
Wofford, J C 1971	Managerial Behavior, Situational Factors, Productivity and Morals. Administrative Science Quarterly, Vol. 16/1971
von Bertalanffy L 1940	Der Organismus als physikalisches System betrachtet. Naturwissenschaften, Vol 28/1940, s 521 ff
Woodruff A M & Alexander, T G 1956	Success and Failures in Small Manufacturing, A Study of 20 Small Manufacturing Concerns. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh
Woodward, J 1965	Industrial Organization, Theory and Practice. Oxford University Press, London
Worthy, J C 1966	Who Fails, and Why? Sam Advanced Management Journal, Vol 31/1966, No 1, January
Vroom, V H ed 1967	Methods of Organizational Research. University of Pittsburgh Press. Pittsburgh,Penn
Zetterberg, H L 1962	Social Theory and Social Practice. The Bedminster Press, New York
Zetterberg, H L 1965	On Theory and Verification in Sociology. The Bedminster Press, Totown
Överstyrelsen för ekonomiskt försvar 1974	Redovisning av slutresultat från bearbetning av ÖEF:s enkäter till basplastbearbetare och färgfabrikanter. Överstyrelsen för ekonomiskt försvar. Stockholm
Crozier, Michel 1964	The Bureaucratic Phenomenon. The University of Chicago Press, Chicago

Stiftelsen för information om
Ekonomisk Forskning, Lund
Postadress: EFL, Fack, 220 05 Lund 5
Telefon: 046-11 96 42

Forskningsrapporter:

Erik Johnsen: Studies in multiobjective decision models. Studentlitteratur. Lund 1968.

Gösta Kedner: Kortfristig optimal likviditetsplanering. Stencil. Lund 1970.

Jan Billgren: Branschstudiemetoder i teori och tillämpning. Stencil. Lund 1970.

Ingmar Tufvesson: För- och efterprövning av företagets marknadskommunikation. Stencil. Lund 1970.

Carl-Axel Engdahl: Exportsamverkan. CWK Gleerup. Lund 1970.

Göran Nilsson: Företagsstrategier. En jämförelse mellan strategival inom några svenska branscher. CWK Gleerup. Lund 1971.

Rolf Andersson
Björn Bjerke: Dynamisk kapitalplanering. Sparfrämjandet. Stockholm 1971.

Bengt Lohmander
Eron Oxing: Metoder och tekniker för adaptiv lagerstyrning — applicerade på sparbankernas kontantkassor. Lund 1972.

Lars H. Bruzelius: Hur många serviceenheter? CWK Gleerup. Lund 1972.

Hans Näslund: Tre studier av konsumtionsprocessens måluppfyllnadsgrad och varudeklarationssystemet. Stencil. Lund 1973.

Thorvald Christensen: Faktorer, som påverkar produktutveckling av konsumentprodukter. Stencil. Lund 1973. (EFL-FR 7303).

Allan T. Malm: System för strategisk planering. En konditionellt normativ ansats. Stencil. Lund 1973. (EFL-FR 7307).

Bozorg Namazi-Fard: Applications of queing theory to general hospitals. Lund 1974. (EFL-FR 7403).

Hans Hyrenius
Ingvar Sjögerås: De mindre industriföretagens exportbeteende, en explorativ studie. Lund 1974. (EFL-FR 7404).

Olof Arwidi: Planering och simulering. Lund 1974. (EFL-FR 7405).

Gösta Kedner: Konkursföretagets förvaltning och ekonomi. (EFL-FR 7406).

Olayiwola A. Lawal: The produkt life cycle model applied to export manufactures and investment in a developing country. Lund 1974. (EFL-FR 7407).

Allan T. Malm: Strategic planning systems A framework for analysis and design. Lund 1975. (Studentlitteratur).

Thomas Danborg
Göran Hammar
Jan-Inge Lind: Region i kris — samhällsorganisatorisk diagnos av sydöstra Skånes växtproblem. Lund 1975 (Studentlitteratur).

Bengt O Färnström
Christer Kedström: Makt och beroende i samarbetsrelationer. En studie av mindre/medelstora underleverantörsföretag. Lund 1975 (EFL-FR 7505).

Företagsekonomiska institutionen
Fack
220 05 LUND 5
046/12 41 00

Grafo Tryck - Malmö 1975